المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية

(تصور مقترح)

اعداد الطالب :

علي بن محمد السوادي

٤٣٢٧٠٠٩٢

اشراف الدكتور:

عبدالله بن محمد الحميدي

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى

متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الادارة التربوية والتخطيط

(إدارة تعليم عالي)

الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

١٤٣٦هـ/٢٠١٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿إِنۡ أُرِيدُ إِلَّا ٱلۡإِصۡلَٰحَ مَا ٱسۡتَطَعۡتُۚ وَمَا تَوۡفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِۚ

عَلَيۡهِ تَوَكَّلۡتُ وَإِلَيۡهِ أُنِيبُ﴾

سورة هود الآية: ٨٨

ملخص الدراسة

<u>عنوان الدراسة</u> : الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)

<u>اسم الباحث</u>: علي بن محمد بن احمد السوادي

<u>الهدف من الدراسة</u>: بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية

<u>منهج الدراسة</u>: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

<u>مجتمع وعينة الدراسة</u>: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (العمداء ،وكلاء العمداء، رؤساء الأقسام) الذكور في خمس جامعات سعودية حكومية هي (جامعة أم القرى بمكة المكرمة، جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك فيصل بالأحساء، جامعة الملك خالد بأبها، وجامعة تبوك بتبوك). والذين هم على رأس العمل للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، والبالغ عددهم اثناء تطبيق الدراسة (٨٠١) قيادياً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددهم (٤٥٥) قيادياً.

<u>أداة الدراسة</u>: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة،والتي تكونت من أربعة محاور هي :(١) درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة ، (٢) درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، (٣) درجة أهمية الحوكمة الرشيدة، (٤) درجة معوقات الحوكمة الرشيدة) بمجموع (٨٠) عبارة لكامل المقياس.

<u>الأساليب الإحصائية</u>: تم اجراء المعالجات الإحصائية لهذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) والمتمثلة في المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية،والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات الفا كرونباخ ، واختبار (T.Test)،وتحليل التباين الأحادي(ANOVA)، واختبار(Scheffe)

<u>نتائج الدراسة</u> : خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة (عالية جداً) مفهوم الحوكمة الرشيدة وبمتوسط بلغ (٤,٣٣).
٢. بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال مجالاتها الخمسة التي شملت(الإفصاح والشفافية، الرقابة المساءلة الإدارية، المشاركة في صناعة القرار ، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفعالية الاتصال) جاءت بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط بلغ(٢,٥٤).
٣. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديهم درجة إدراك بدرجة (عالية جدا) لأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة وبمتوسط بلغ (٤,٢٧).
٤. كشفت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة من القيادات الأكاديمية يدركون بدرجة (عالية) أن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية وبمتوسط بلغ (٤،٠٩) .

<u>توصيات الدراسة</u>: في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتصور المقترح ؛قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ابرزها:

١. تبني وزارة التعليم بالتنسيق مع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الاكاديمي للتصور المقترح الذي قدمته الدراسه، والعمل على توفير السياسات والإجراءات الداعمة لتطبيقه في الجامعات السعودية.
٢. تشكيل مجلس تشريعي في الجامعات تحت مسمى (مجلس أمناء الجامعة) يتم تشكيله من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وممثلين عن المجتمع من أصحاب الفكر والرأي وأرباب سوق العمل سواء في القطاع العام أو الخاص، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخاب.
٣. انشاء مركز استشاري في الجامعات تحت مسمى (مركز الحوكمة الأكاديمي) يتبع لوكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع، ويتكامل مع عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي يهدف الى تقديم الاستشارات في مجال الحوكمة والجوانب المرتبطة بها ويقوم بإعداد الدراسات العلمية وعقد الدورات والندوات وإصدار الدوريات لنشر الوعي بأهمية الحوكمة، كما يعمل على بناء مؤشر ات ارشادية عن مدى التزام الجامعات بتطبيق مبادئ الحوكمة.
٤. مراجعة وتحديث الأدلة واللوائح التنظيمية والسياسات التشريعية الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية بما يتلاءم مع اهداف ومتطلبات الحوكمة الرشيدة ونظم الجودة والاعتماد الأكاديمي.
٥. تشكيل اتحادات طلابية ونقابات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية اسوة بمثيلاتها حول العالم.

Abstract

Title of the Study: Good Governance as an Introduction to Quality Assurance and Academic Accreditation in the Saudi Universities (Proposed Vision)
Researcher: Ali Mohammed A. Al-Sawadi
Aim of the Study: Create a proposed vision for the application of good governance as an introduction to quality assurance and academic accreditation in the Saudi Universities.
Approach of the Study: The researcher used the descriptive survey method.
Population and Sample of the Study: The population of the study is represented in alloAcademic leaders (deans, vice deans and Head of Departments) in five Saudi Pubic Universities (Umm Al-Qura University at Holy Makkah, King Saudi University at Riyadh, King Faisal Hospital at Ihsaa, King Khalid University at Abha & Tabook University). These Academic leaders should be still currently employed during the academic year 1435/1436 H, and whose number (801) Academic leaders. The sample of the study was selected randomly with umber of (455) Academic leaders.
Tool of the Study: A questionnaire has been used for collecting data of the study. This questionnaire has four domains; (1) The awareness degree of good governance concept, (2)the application degree of good governance, (3) the importance degree of good governance and (4) the obstacles degree of good governance. The total clauses of the questionnaire was (80) clause.
The statistical methods: (SPSS) was made for the processing of statistically treatments. This is represented in means, percentages, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, T.Test, ANOVA and Scheffe test.
Results of the Study:

1. The Academic leaders in the Saudi universities realize (with high degree) the concept of good governance with mean of (4.33).
2. The application degree of good governance in Saudi Universities via its five domains that include (disclosure and clarity, administrative control and accountability, Participation in decision-making, Academic Independence and freedom and communication efficiency and effectiveness) was in low degree with mean of (2.54).
3. The results of the study showed that the academic leaders in Saudi universities have the degree of realization degree (very high) of the importance of the application of good governance and an average (4.27).
4. The Academic leaders in Saudi universities realize (with very high degree) that there are several obstacles encounter the application of good governance in Saudi universities, with mean of (4.09).

Recommendations of the Study: In the light of the Study results, the researcher recommends the followings:

1- Ministry of Education in cooperation with The National Organization of Academic Evaluation and Accreditation should adopt the proposed vision given by the study. Furthermore, providing the supportive procedures and policies for its application in Saudi Universities.
2- Forming a legislative council in Universities under the title of (University board of Regents), which should be formed from the Academic leaders, faculty members, students and representative for community either from the private or public sector. Those members should be selected by election.
3- Creation of advisory center in the university under the title of (Center of Academic Governance). It should be affiliated to the Deanship of Academic development and community service, and it should be integrated to the deanship of quality assurance and academic accreditation. This center aims to provide consultancy in governance and its related domains. Furthermore, it will conduct courses and seminars to raise the awareness of governance importance. Moreover, it will set indicative indicators about the university compliance with the applications of governance.
4- Revising and updating the regulatory regulation and administrative and academic legislation procedures in Saudi universities in line with the objectives and requirements of good governance, as well as the systems of academic accreditation.
5- Creating students' unions, and syndicates for faculty members in Saudi universities like the other international universities.

إهداء

إلى من مهدا لي طريق العلم بعد الله .

إلى من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة .

إلى من وقفا بجانبي وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه .

إلى والديّ أمد الله في عمرهما ورزقني برهما ورضاهما .

إلى من صبرت وعايشت مشواري .. زوجتي .

إلى فلذات قلبي وأمل حياتي .. أبنائي.

إلى من مدوا يد العون لي ..إخواني وأخواتي.

إلى أساتذتي الكرام .

الى جميع الاهل والأصدقاء والزملاء.

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع سائلا المولى القدير ان يجعله علما ينتفع به .

وان يكتب للجميع الأجر والثواب.

الباحث

شكر وتقدير

أما وقد أضحت الفكرة أطروحة، والحلم واقعاً، والأمل حقيقة، والجهد ثمرة، والخوف طمأنينة، فإني مدين بالشكر لله على توفيقه وكرمه، وله الحمد والثناء على جزيل نعمه ، والصلاة والسلام على أشرف رسله وعلى آله وصحبه وسلم ...وبعد

يسرني ان أتقدم بوافر الشكر والتقدير الى جميع منسوبي جامعة القرى ؛ واخص بالشكر اساتذتي الفضلاء في قسم الإدارة التربوية والتخطيط على ما قدموه لي من علم وفضل ، كما اقدم من الشكر أجزله، ومن الامتنان أعظمه ومن التقدير أجله لسعادة المربي الفاضل **الدكتور / عبدالله بن محمد الحميدي** المشرف على هذه الدراسة، والذي وجدت فيه أستاذا وعالماً فاضلاً معطاءً سخياً في علمه وخُلقه، بَذَل الجهد وقدّم التوجيه السليم والرأي السديد، والقوة الدافعة التي ساعدتني في تخطي الكثير من الصعاب ، والتي كان لها الأثر البالغ في اخراج هذا العمل، وهو التزام وفاء وتقدير وامتنان نظير ما قدمه لي فجزاه الله عني خير الجـــزاء وأحاطه بعنايته ورعايته.

كما يطيب لي ان أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من: سعادة **الأستاذ الدكتور / هاشم بن بكر حريري**، وسعادة **الدكتور / عبدالله بن احمد الزهراني**، وسعادة **الدكتور /عباس بله محمد؛** على ما بذلوه من جهد في تحكيم خطة البحث وما قدموه من ملاحظات وتوجيهات قيمة كان لها اعظم الاثر في توجيه هذا العمل.

كما اتقدم بالشكر مفعما بالاحترام وعظيم التقدير لكل من: سعادة **الاستاذ الدكتور/ هاشم بن بكر حريري** استاذ إدارة التعليم العالي بقسم الادارة التربوية والتخطيط، وسعادة **الدكتور / محمد بن عبدالله آل عباس** أستاذ المحاسبة والمراجعة المشارك عميد كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الملك خالد، على تكرمهما بالموافقة على مناقشة الرسالة وابداء الملاحظات العلمية والفنية حولها مما سيكون له الأثر البالغ في اكتمال بنائها واخراجها بالصورة المنشودة .

كما أدين بالفضل لسعادة **الاستاذ الدكتور / سعد بن عبدالله الزهراني** وسعادة **الاستاذ الدكتور / ربيع سعيد طه** وسعادة **الاستاذ الدكتور / محمد إبراهيم عطوه** وسعادة **الدكتور / ايمن العمري** وسعادة **الدكتور / عبدالله بن محمد العامري** ولجميع الاساتذة الذي تفضلوا مشكورين بتوجيهي او تزويدي بالمراجع الاجنبية وترجمتها او تقديم الاستشارات العلمية والبحثية والاحصائية.

كما أخص بالشكر والتقدير الزملاء بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الليث وعلى رأسهم **الأستاذ: مرعي بن محمد البركاتي** مدير إدارة التربية والتعليم، **والأستاذ: محمد بن مهدي الحارثي** مدير إدارة التربية والتعليم (سابقا) ومدير عام تعليم منطقة مكة المكرمة (حاليا)، والأستاذ: **محمد بن زين بلخي** مدير التدريب التربوي والابتعاث بالإدارة، والأستاذ: **احمد بن محمد البركاتي** مدير مركز التدريب التربوي. على جهودهم المخلصة ووقفتهم الصادقة في تسهيل مهمة الايفاد والتفرغ لإكمال مشواري العلمي.

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر والتقدير الى جميع اصدقائي الاعزاء وزملاء الدراسة كل من: **د. خالد بن حسين العسيري، د. سالم بن احمد القرني ، أ. نايف بن سراج الهذلي، أ. محمد بن عيضه القرشي، ، أ. سلطان بن حسن الشهري، أ. منصور بن علي الحميدي** الذين جسدوا اروع معاني الاخاء والتعاون فلهم مني أسمي آيات الشكر والعرفان والمحبة.

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى أصحاب السعادة خبراء تحكيم أداة الدراسة والتصور المقترح والشكر موصول لجميع افراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية الذين تفضلوا بالإجابة على عبارات أداة الدراسة.

ولو أنني أوتيت كل بلاغة *** وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر**

لما كنت بعد القول إلا مقصرا *** ومعترفا بالعجز عن واجب الشكر**

وفي الختام أشكر كل من قدم لي نصحاً أو مساعدة أو توضيحاً ولم يتسع المجال لذكره، كما أسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها، والله من وراء القصد، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث/ علي بن محمد السوادي

فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

فهرس الاشكال

تابع فهرس الاشكال

فهرس الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد التعليم العالي اهتماماً بالغاً على كافة المستويات في مختلف دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات والمؤسسات، ومن ثم فإنه يُنظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتطويرها، عن طريق إعداد الموارد والطاقات البشرية، وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات التربوية والعلمية والمهنية. وقد أكد تقرير منظمة اليونسكو عام(١٩٩٦م) أن الحياة في القرن الحادي والعشرين تعتمد على أربعة أعمدة للتعلم هي: تعلم لتعرف، وتعلم لتعمل، تعلم لتكون، وتعلم لتشارك الآخرين.

إن هذه الأنواع من التعلم تتطلب جودة في برامج المؤسسات الجامعية، فالكثير من الدول تشعر بأن مستقبلها الاقتصادي والثقافي يتعلق بجودة مستوى التعليم الجامعي، وضمان جودته باعتباره عنصراً من عناصر المنافسة بين هذه المؤسسات ويؤيّد ذلك ما أشار إليه مدني (٢٠٠٢م) من أن التغيرات العميقة التي لحقت بالنظام الدولي والإقليمي في المجالات المختلفة، وضرورة ربط التعليم الجامعي بالاهتمامات والحاجات المجتمعية يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعة، وتأكيد تطوير الأداء الجامعي، ووضع مؤشرات للأداء، ونظام للاعتماد الاكاديمي يهدف إلى ضمان الجودة والتطوير المستمر للأنظمة الجامعية. ص٢

كما تعد قضية ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي من القضايا المهمة التي شغلت وما زالت تشغل اهتمام صناع القرار، ومخططي السياسات التعليمية، وإدارات هذه المؤسسات، خاصة بعد انتشارها الكمي ، والتنوع الكبير في أنماط التعليم، والمنافسة الكبيرة بينها. وهذا ما أكده البيلاوي وآخرون (٢٠١٠م) من أن ضمان جودة

التعليم العالي يعد هدفًا مهمًا واستراتيجيًّا لكل الجامعات التي تتطلع إلى تحقيق الريادة، والتميز؛ وذلك لأن التحدي الكبير الذي يواجهها في الوقت الحاضر وفي المستقبل لم يعد يتمثل في مدى قدرتها على تقديم التعليم لكل الراغبين في الالتحاق ببرامجها المختلفة، ولكن يتمثل في مدى قدرتها على تقديم خدمة تعليمية بجودة عالية تحقق مواصفات الخريج المتميز الذي يلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل.ص٦

وقد أكدت العديد من المؤتمرات، والندوات العلمية المحلية، والعربية التي اهتمت بتناول موضوع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، ومنها: المؤتمر العربي الأول (٢٠٠٦م) حول جودة الجامعات ومتطلبات الاعتماد، والترخيص المنعقد في جامعة الشارقة، والندوة الخاصة بالمؤتمر الدولي الرابع للبحوث العلمية وتطبيقاتها، والذي عقد بجامعة القاهرة (٢٠٠٨م) حول الجودة، والاعتماد في التعليم العالي العربي، والندوة العلمية الثالثة (٢٠١٠م) حول تطبيق المؤشرات الإقليمية، والعالمية للجودة، والاعتماد الأكاديمي في جامعات العالم الإسلامي نحو التميز، والذي عقد بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، والمؤتمر العربي الرابع (٢٠١٤م) حول ضمان جودة التعليم العالي المنعقد بجامعة الزيتونة الأردنية؛ وجميعها تؤكد على ضرورة تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتعميق مفهوم الجودة والاعتماد الأكاديمي وتطبيقاتها، والارتقاء بالجامعات إلى مستوى التحديات التي تواجهها، وتمكينها من أداء دورها في تحقيق أهداف التنمية.

ويشير مرعي (٢٠٠٩م) إلى أن الحوكمة الرشيدة تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الهدف الرئيس للتعليم الجامعي المتمثل في توفير خريجين على مستوى عالٍ من الجودة، مع الأخذ في الاعتبار أن لا يتم ذلك بمعزل عن دراسة الدور المنوط بالحوكمة الجامعية في تحقيق هذا الهدف، ففي عصرنا الحاضر، وهو عصر الجودة، والنوعية، ينظر إلى جودة التعليم العالي باعتبارها ضرورة ملحة تتطلب توفير شروط لضمانها،

ووضع الخطط الكفيلة بضبطها، وحسن إدارتها، وذلك بجانب الآليات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط مع المعايير وأدوات القياس المناسبة لتقويم الإنجازات، والتي تستهدف بالمقام الأول إعداد خريج متميز لديه من المعارف، والمهارات، والخبرات الملائمة لمتطلبات سوق العمل، وهنا يأتي دور الحوكمة الرشيدة في توفير تلك المعايير وأدوات القياس. ص٥٢.

كما يؤكد ناصرالدين (٢٠١٢م) أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات يعد من أهم الأنظمة الأساسية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق جودة القيادة، والإدارة، والأداء، وجودة العمليات، والمخرجات، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة، كما أن التعليم العالي بمؤسساته المختلفة يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق قواعدها ومبادئها، وخير مثال على ذلك نجاح المملكة المتحدة في تطبيقها للحوكمة في جامعاتها، مما أسهم وبشكل واضح وفاعل في بلوغ تلك الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات. ص٢٣

ويتفق مع هذا الرأي ما أشار اليه كل من القرشي وبرقان (٢٠١٢م) من أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات له أهمية بارزة في عالمنا المعاصر، وفي عصر الحكمة القادم، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة وقدرتها التنافسية، وبخاصة في مجال مخرجاتها، ووضعها الإقليمي، والعالمي، كما تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد، والمكاسب المادية، والمعنوية للجامعة، كما يخلق تطبيق الحوكمة الرشيدة مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة، وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة، وتعزيز المساءلة، وتكمن أهمية الحوكمة الرشيدة أيضاً في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فإن ذلك يكسبها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية، والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع أصحاب المصالح بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في

جودة مخرجاتها المادية، والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية، والعلميَّة المحلية، والإقليمية، والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد الأكاديمي. ص١١.

وجاء في تقرير البنك الدولي (٢٠١٢م) أن قياس أداء أنظمة الحوكمة من شأنه مساعدة المؤسسات الجامعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على القيام بإصلاحات تمكنها من أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات الشباب، وأن تصبح مصدرا للمعرفة، والابتكار اللذين يدفعان عجلة النمو في المستقبل.

كما أوصت ورشة العمل الإقليمية (حوكمة الجامعات وضمان الجودة الأكاديمية والإدارية)، والتي عقدتها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ISESCO) بالتعاون مع البنك الدولي في العاصمة المغربية الرباط عام (٢٠١٢م) بضرورة تحسين الحوكمة في الجامعات؛ لتتمكن من تحقيق أهدافها، ولكي تفرز طلابا يتمتعون بالمهارات المطلوبة، كما أجمع المشاركون على أن الحوكمة الرشيدة للجامعات تقود إلى نتائج أفضل، لما لها من أثر كبير على ضمان جودة التعليم العالي.

وبناءً على ما تم عرضه، وانسجاما مع التوجه نحو المداخل الحديثة للتطوير، والإصلاح الإداري لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لكي تحقق الجامعات أهدافها ورؤيتها، وبالتالي ضمان جودتها وحصولها على الاعتماد الأكاديمي من خلال تبنيها نظما وأساليب إدارية حديثة تعتمد على عدة مداخل، ومن أهم هذه المداخل الحديثة في الإدارة، مدخل الحوكمة الرشيدة وهو المدخل الذي تناولته الأدبيات في المجالات الاقتصادية، والسياسية، والتنموية، ولكنه حتى الآن لم ينل نصيبه من البحث، والدراسة في ميادين التربية والتعليم -خاصة في المملكة العربية السعودية- حيث إنه في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة أول دراسة (ميدانية) من نوعها، والتي تهدف إلى وضع تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي، والإقليمي، والمحلي بالتحول نحو نظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، وتعدد محاولات الدول، والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، في هذا المجال، فإن هذه المحاولات، كما يشير عبدالجبار (١٤٣٣هـ) تواجه عددا من الإشكاليات، والتحديات، من الجانبين التنظيري، والتطبيقي، كما أن هناك عددا من المتطلبات التي ينبغي على مؤسسات التعليم العالي الإعداد لها، مع ضرورة تهيئة البيئة الأكاديمية، والمؤسسية، والتنظيمية القادرة على الاستفادة من جوانب القوة، والفرص المتاحة، والعمل على تعزيزها، والتمكن من تلافي جوانب الضعف، وتجاوز التهديدات، وصولاً إلى الجودة وضمان استمراريتها. ص٦١

ويؤكد الحاج وآخرون (٢٠٠٨م) على وجود إجماع لدى الباحثين، والخبراء المتخصصين في مجالات تطوير التعليم الجامعي على وجود علاقة بين الجودة المستهدف تحقيقها لمخرجات التعليم الجامعي وتطبيق نظم الحوكمة الرشيدة في الجامعات؛ وذلك لأن وجود مثل هذه النظم وتفعيلها بكفاءة يوفر الظروف المناسبة لضمان الجودة، وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي. ص٥٥.

كما تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كغيرها من البلدان العربية بعض المشكلات والتحديات والتي أثرت على جودة مخرجاتها وعلى تحقيق كفاءتها الداخلية، والخارجية، والتي تعوق مسيرتها، وتحرمها من المنافسة مع الجامعات الأخرى على مستوى العالم في ضوء المعايير الدولية لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي، وهذا ما أكده المديريس (٢٠٠٢م) من ان واقع مؤسساتنا التعليمية في شكلها الحالي سواء على المستوى التنظيمي او الإداري او على مستوى السياسات التربوية لا تلبي الحد الأدنى المطلوب لتحقيق ضمان الجودة. ص٣

وفي تشخيص دواعي تلك المشكلات وأسبابها أشارت بعض الدراسات، كدراسة مطر ونور(٢٠١٣م) ودراسة امل مصطفى (٢٠١٣م) ودراسة خديجة الزهراني(٢٠١٢م) ودراسة عطوه والسيد (٢٠١٢م)، ودراسة ناصرالدين (٢٠١٢م)، ودراسة بزاوية وسليمي (٢٠١١م)، ودراسة أسماء عوض (٢٠١١م)، إلى أن غياب الحوكمة ، وعدم الحرص على تطبيقها في البيئة الجامعية، كان أحد العوامل التي أدت إلى تدني جودة الأداء الإداري الأكاديمي في الجامعات وبالتالي ضعف مخرجاتها .

كما ذكر الهباش (١٤٣٣هـ) في إحدى ورش عمل المؤتمر الدولي للتعليم العالي الذي عقد في الرياض عام ١٤٣٣هـ عن (الحوكمة في الجامعات)، إلى أن الواقع الفعلي في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية لا يلبي المأمول، ولم يصل بعد إلى الحد الأدنى الذي يضمن تحقيق قيم المساواة، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة باعتبارها مكونًا أساسيًّا للإدارة الصالحة، أو الرشيدة، كما أشار إلى أن وحدة المراجعة الداخلية في بعض الجامعات بالمملكة لا تستطيع أن تقوم بعملها بفاعلية نظرا لحرمانها مما تحتاج إليه من استقلالية وحيادية، وأكد على حاجة الجامعات إلى الإسراع بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلي وكامل.

كما يشير الواقع لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى أن جهود الإصلاح، والتطوير التي تنتهجها الجامعات لم تحقق في معظم الأبعاد كل الطموحات التي تنشدها القيادات الأكاديمية في هذه المؤسسات. الأمر الذي يدفعها نحو التفكير في الاعتماد على أساليب تطويرية حديثة تحقق لها ما تصبو إليه للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الريادة العالمية، والنهوض بالمجتمع واستثمار مقدراته.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتي تعد في الوقت الراهن من أحدث المناهج التطويرية التي

تخلق فرصا متزايدة للمؤسسات التعليمية لتحسين مستوى أدائها، وجودة مخرجاتها، ورفع كفاءتها التنظيمية، والأكاديمية.

وعليه تبلورت فكرة هذه الدراسة، والتي تهدف إلى وضع تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية مما يجعلها من الدراسات الملحة في الوقت الحاضر، ويمكن لها أن تكون لبنة ينطلق منها الباحثون في هذا المجال، وأسلوبا ينتهجه المخططون في مؤسسات التعليم العالي في بناء خططهم التربوية المستقبلية.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

١. ما درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

٣. ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها من خلال مجالات: (١) الإفصاح والشفافية .(٢) والرقابة والمساءلة الإدارية (٣) المشاركة في صناعة القرار (٤) الاستقلالية والحرية الأكاديمية (٥) كفاءة وفعالية الاتصال؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

٥. ما درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها من خلال مجالات: (١) الإفصاح والشفافية (٢) والرقابة والمساءلة الإدارية (٣) المشاركة في صناعة القرار (٤) الاستقلالية والحرية الأكاديمية (٥) كفاءة وفعالية الاتصال؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٧. ما معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديدهم لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بوجه عام إلى وضع تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات السعودية، وذلك من خلال:

١. التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٢. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٣. التعرف على درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٤. التعرف على المعوقات المحتملة التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٥. بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.

٦. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ادراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي – الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٧. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٨. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٩. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية وفقا لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

أهمية الدراسة:

١. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قضية الجودة والاعتماد الأكاديمي كقضية جوهرية تشغل الخبراء، والمسؤولين في مجال التعليم العالي.

٢. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مدخل الحوكمة الرشيدة كخيار استراتيجي في ظل تدني مبادئ الشفافية والمحاسبية والاستقلالية والحرية الاكاديمية وغياب المشاركة المجتمعية في صناعة القرار الجامعي.

٣. جاءت فكرة هذه الدراسة بالتزامن مع توجه الجامعات السعودية نحو تطبيق الجودة الشاملة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات العالمية، وهذا بدوره يتطلب التطبيق الفعَّال للحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية بما يضمن استجابتها لمتطلبات هذا التوجه، وكذلك لكون تبني الحوكمة الرشيدة بالجامعات يوفر مناخًا داعمًا للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وتأكيدا لجودة العمل في مؤسسات التعليم العالي، على اعتبار أن الحوكمة تمثل أحد المعايير التي تتبناها المؤسسات العالمية للجودة، والاعتماد الأكاديمي.

٤. تقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية مما يساعد في حال تطبيقه على زيادة فعالية نظم الجودة والاعتماد، ويعجل من عمليات التحسين، والتطوير المؤسسي، وتحقيق الجودة المؤسسية المستدامة.

٥. تمثل هذه الدراسة استجابة لتوصيات عدد من الدراسات، والمؤتمرات العربية، والتي اهتمت بموضوع الحوكمة الجامعية، ومنها دراسة آل عباس (٢٠٠٥م)، دراسة الشناق (٢٠٠٩)، دراسة عبدالفتاح (٢٠١٠م)، دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م)، ودراسة عطوة والسيد (٢٠١٢م) ومؤتمر (حوكمة التعليم الجامعي) المنعقد بالإسكندرية بمصر عام ٢٠٠٧م، والمؤتمر العربي الثاني (الجامعات تحديات وطموح) المنعقد في مراكش بالمغرب ٢٠٠٨م، ومؤتمر (الحوكمة الأكاديمية) المنعقد في بيروت عام ٢٠٠٩م، ومؤتمر (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) المنعقد في بيروت عام ٢٠١٢م، ومؤتمر (حوكمة مؤسسات التعليم العالي) المنعقد بغزة بفلسطين عام ٢٠١٣م.

٦. تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث أول دراسة (ميدانية) تطبق بالجامعات السعودية، والتي تهدف لوضع تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات السعودية.

٧. تعالج هذه الدراسة موضوعا حيويا يتعلق بحوكمة مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، وهو موضوع حديث نسبياًّ.

٨. تحاول هذه الدراسة استقصاء العوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، والعمل على تقديم الحلول لإزالة هذه العوائق من خلال بناء التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، مما يحقق لها ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٩. يتوخى من هذه الدراسة تزويد صانعي القرار في وزارة التعليم والهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بمؤشرات واضحة عن مدى التزام الجامعات السعودية بمعايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة، مما يساعدها في تقويم أداء هذه الجامعات.

١٠. يؤمل أن تكون هذه الدراسة في حال تطبيقها إضافة علمية للمكتبة الجامعية المحلية والعربية، وذلك من خلال ما ستخلص إليه من نتائج تؤسس للتطبيق الفعَّال للحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية.

حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:**

تركز الدراسة على وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية فيها، وذلك من خلال التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة، ودرجة تطبيقها واهميتها من خلال خمس مجالات هي: (١) الإفصاح والشفافية (٢) والرقابة والمساءلة الإدارية (٣) المشاركة في صناعة القرار (٤) الاستقلالية والحرية الأكاديمية (٥) كفاءة وفعالية الاتصال. بالإضافة الى التعرف على درجة معوقات الحوكمة الرشيدة.

٢. **الحدود المكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة على بعض الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بواقع خمس جامعات على النحو التالي: (١) جامعة أم القرى بمكة المكرمة، (٢) جامعة الملك سعود بالرياض، (٣) جامعة الملك فيصل بالأحساء،(٤) وجامعة الملك خالد بأبها، (٥) وجامعة تبوك بتبوك، وقد تم اختيار هذه الجامعات بحسب توزيعها الجغرافي مناطقياً واقدميتها من حيث النشأة في كل منطقة من مناطق المملكة العربية

السعودية ، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة؛ وذلك لأن السياسة العليا لجميع جامعات المملكة العربية السعودية تعد موحدة.

٣. **الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة الحالية على القادة الأكاديميين الذكور في بعض الجامعات السعودية الحكومية على النحو التالي: (عمداء الكليات ووكلاؤهم –عمداء العمادات المساندة ووكلاؤهم – رؤساء الأقسام الأكاديمية) والذين هم على رأس العمل في الجامعات المحددة آنفا أثناء تطبيق الدراسة.

٤. **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- **الحوكمة الرشيدة good Governance:** عرف مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE,2007) الحوكمة الرشيدة بأنها" نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهي تحدد المسؤوليات، والحقوق، والعلاقات من جميع الفئات المعنية، وتوضح القواعد، والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهي نظام يدعم العدالة، والشفافية، والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة، والمصداقية في بيئة العمل". ص١٥

كما عرف عبدالحكيم (٢٠١٢م) الحوكمة الرشيدة بأنها "عبارة عن مجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق اهداف التعليم عن طريق اتباع مبادئ :الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة والتمكين . ص٦٥

ويعرف البنك الدولي (Bank .2008) الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي "بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات؛ بحيث تركز على بنية وهيكل، ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع". ص٢

وتعرف الحوكمة الرشيدة إجرائيًّا في هذه الدراسة: بأنها تطبيق لمعايير الجودة، والاعتماد التي تحكم أداء الجامعات السعودية ، بما يحقق سلامة توجهاتها، وجودة قراراتها، ونزاهة سلوكيات افرادها من خلال مجموعة من القوانين، والأنظمة، التي تكفل تطبيق مبادئ: الإفصاح والشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية والمشاركة في صناعة القرار والاستقلالية والحرية الأكاديمية وكفاءة وفعالية الاتصال في كافة شؤون الجامعات ، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والأكاديمية، وتحسين للكفاءة الداخلية، والخارجية، وبالتالي ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.

٢- **ضمان الجودة** (Quality Assurance): **يعرف دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية** (**QAAAU**) **Quality Assurance and Accreditation of Arab Universities** (**٢٠٠٨م**) **ضمان الجودة "بأنها عملية إيجاد** آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح، والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق، بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية".ص١٠

بينما تعرِّف **الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي** بالمملكة العربية السعودية (٢٠٠٨م) ضمان الجودة على أنه عمليات التقويم، والمتابعة المتعلقة بجودة الأداء، والتي تخدم غرضين أساسيين هما: (أ) ضمان الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة وتطويره. (ب) توفير ضمان للأطراف المعنية (الطلاب والحكومة)، والمجتمع بمفهومه الأشمل، بما في ذلك الآباء، والجمعيات المهنية المتخصصة وسوق العمل بأن الجودة يتم الحفاظ عليها عند مستويات مماثلة للممارسة الجيدة في المؤسسات المتميزة في مناطق أخرى من العالم. ص٤٣

٣.الاعتماد الأكاديمي (Accreditation): تعرف **الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي**(٢٠٠٨م) الاعتماد: "عبارة عن شهادات رسمية تمنحها هيئة معترف بها تؤكد أن البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية تفيان بالمعايير المطلوبة. ص٣٢

ويعرف دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (QAAAU) (٢٠٠٨م) الاعتماد: "بأنه عبارة مجموعة الإجراءات، والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقويم، وأن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة، وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة، والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية". ص١٠

ويعرف مجلس اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة (CHEA) Council of Higher Education Accreditation المشار له في الصائغ (٢٠٠٧م) الاعتماد: "بأنه عملية مراجعة خارجية للجودة تستخدم بواسطة التعليم العالي لمراقبة الكليات، والجامعات، والبرامج الأكاديمية لضمان الجودة وتحسينها" .ص٢

٣- **التصور المقترح:** يعرفه زين الدين (٢٠١٣م) بأنه تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه الباحثين. ص٦

تعريف التصور المقترح إجرائيًا في هذه الدراسة: هو الصورة المقترحة المبنية على نتائج الدراسة الميدانية والادب النظري لكيفية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، باعتبارها مدخل اداري حديث يمكن من خلالها تعزيز نجاح أنشطة وعمليات ضمان الجودة وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

الفصل الثاني

ادبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري :

المبحث الأول : الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني : ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث : الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

ثانياً : الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي

الدراسات التي تناولت ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

الدراسات التي جمعت بين الحوكمة والجودة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا الفصل أدبيات الدراسة، والتي تمثل الخلفية الفلسفية، والنظرية، والمعرفية التي تم الاعتماد عليها في بناء إطار نظري مفاهيمي يساعد على فهم وتحليل موضوع الدراسة، والإفادة مما ورد بها من مضامين وأفكار ورؤى في تحديد أبعاد الدراسة، ورسم منهجها، وبناء أداتها، وتفسير نتائجها، وبناء تصورها، ويتكون هذا الفصل من جزأين: الجزء الأول يمثل الإطار النظري، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث نظرية:

المبحث الأول: الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

الجزء الثاني: ويمثل الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

١. **دراسات تناولت الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي.**

٢. **دراسات تناولت ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.**

٣. **دراسات جمعت بين الحوكمة، والجودة في مؤسسات التعليم العالي.**

وسوف يتم استعراض هذا الفصل على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي

- **التطور التأريخي لمصطلح الحوكمة:**

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات الميلادية، حيث تم استعماله لأول مرة من قبل البنك الدولي في عام

١٩٨٩م. حيث يشير حبوش (٢٠٠٧م) إلى أن الاهتمام بمفهوم مصطلح الحوكمة برز حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات "كادبوري" في ديسمبر ١٩٩٢م تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات". ص٢٢

كما أن حوكمة المؤسسات أخذت بعداً آخر في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات في عدد من دول جنوب شرق آسيا، وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام ٢٠٠١م، حيث أزمة شركة إنرون (Enron) وشركة وورلد كوم (wordcom) للاتصالات عام ٢٠٠٢م، إضافة إلى اتجاه كثير من الدول إلى التحول للنظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، كما أدى اتساع حجم هذه الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، مما دفع بالعالم إلى الاهتمام بمصطلح الحوكمة. وقسم أبو بكر (٢٠٠٥م) مراحل التطور التأريخي للحوكمة لعدة مراحل على النحو التالي:

١. **مرحلة الكساد (ما بعد عام ١٩٣٢م):** حيث بدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك، وتعارض المصالح.

٢. **مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقة (١٩٧٦-١٩٩٥)**، حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة، من خلال نظرية الوكالة، وضرورة تحديد الواجبات، والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال بما يقلل من احتمالات التعارض وأسباب الصراع بينهما.

٣. **مرحلة بدء ظهور مصطلح الحوكمة، (١٩٩٦-٢٠٠٠)** كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات، أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية بها، وإهدار، أو سوء استخدام الإمكانيات، والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية (W.T.O) للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة التي يفترض أن تراعيها الشركات بالدول النامية، ثم تبعها إصدار المنظمة العالمية للتعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة، وعلى ضوء معايير الحوكمة التي وضعتها منظمة التجارة العالمية وتطويرها من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة، أغلبها محاسبية، لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

٤. **مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (٢٠٠١-٢٠٠٤)** وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحًا على حالات الفشل، والفساد القيمي، والأخلاقي، والفضائح في عديد من الممارسات المالية، والاستثمارية في كثير من الشركات، والمؤسسات. ومع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عدد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضًا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات، واللجان، والهيئات، والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة، وإصدار مجموعة من الضوابط، والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها، مثل تأسيس المعهد الأوروبي لتقديم المساعدات اللازمة لتطبيق الحوكمة في الشركات، وتأسيس الجمعية الآسيوية لدعم تطبيق حوكمة الشركات. ص١٠-١١

وتوجد جملة من العوامل، والمبررات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية ساعدت على ظهور مصطللح الحوكمة وتطوره في السياق السابق، وتبنيه من قبل المنظمات الدولية والإقليمية، وهذا ما أشار إليه مرعي (٢٠٠٩م)، ويمكن عرض هذه العوامل على النحو التالي:

١. **العوامل الاقتصادية:** كان لانفجار الأزمات المالية العالمية، والتي يمكن وصفها بأنها كانت بمثابة أزمة ثقة في المؤسسات، والتشريعات التي كانت تنظم الأعمال، والعلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال، والحكومات. مما كان له الأثر لتصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية، وعلى رأسها شركة إنرون(Enron) وغيرها، بالإضافة إلى ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث أصبحت هذه الشركات تقوم بعملية الاستحواذ، والاندماج بين الشركات، من أجل السيطرة على الأسواق العالمية.

٢. **العوامل الاجتماعية:** لعبت دوراً مهمًّا في ظهور الحوكمة فجاء على رأسها انعزال الحكومات القائمة على المواطنين، والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية، مما دعا إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم، ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم المواطنين، والمجتمع.

٣. **العوامل السياسية:** كان للأهمية القصوى التي اكتسبها المصطلح بالنسبة للديموقراطيات الناشئة خصوصاً في دول العالم الثالث النامي، نظراً لضعف النظم القانونية القائمة بها، بالإضافة إلى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات، والاتصالات، والعولمة، وما ترتب عليها من انعكاسات على أدوار الدولة في العصر الحاضر، وضرورة انتقالها من الدولة المسؤولة عن جميع الخدمات إلى دولة تنموية تلعب فيها المؤسسات غير الحكومية دوراً كبيراً. وبالتالي أصبحت الحاجة ماسة لأسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه؛ وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة (Government) الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة (Governance) الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون المجتمع. ص٦٣-٦٧.

▪ مفهوم الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي Good governance

يعتبر مفهوم "الحوكمة Governance" من المفاهيم التي أثارت جدلا واسعا وتباينا واضحاً، سواء حول ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق، فقد طرح المفهوم تحت مُسميات عربية مختلفة منها: (الحُكْم، والحَوكَمة، الحَاكِمة، والحَاكِميَّة، والحِكْمانية، والإدارة الرشيدة) وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبيًّا، وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم لهذا المفهوم، وعلى الرغم من تعددية المداخل، الا ان ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيفية ادارة المؤسسات، وتنظيمها على نحو صحيح.

فمن الناحية اللغوية يشير الصلاحين (٢٠١٠م) إلى أن الحوكمة مصدرها الفعل الثلاثي (حَكَمَ) وبالبحث عنها في معاجم اللغة العربية لسان العرب، والقاموس المحيط وجدها لا تخرج عن المعاني التالية:

١. **الحِكْمَة:** وتعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لما يملكه من رجاحة العقل والعلم، كما دل على ذلك قولـــه تعالى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ٢٠﴾[ص: ٢٠]، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿يُؤْتِي ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِىَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ٢٦٩﴾ [البقرة: ٢٦٩]، وقوله عليه الصلاة، والسلام كما جاء في البخاري: (ورجل آتاه الله الحكمة، فهو يعلمها ويقضي بها).

٢. **الحُكْم:** ويقصد به سياسة الناس بما يصلحهم، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَن يُؤْتِيَهُ ٱللَّهُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحُكْمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا۟ عِبَادًا لِّى مِن دُونِ ٱللَّهِ وَلَٰكِن كُونُوا۟ رَبَّٰنِيِّۦنَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ ٱلْكِتَٰبَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ ٧٩﴾[آل عمرنا: ٧٩]

٣. **الحَكَمُ:** والحَكَم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَٱبْعَثُوا۟ حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِۦ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَآ إِن

يُرِيدَآ إِصۡلَٰحٗا يُوَفِّقِ ٱللَّهُ بَيۡنَهُمَآۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرٗا ﴿٣٥﴾ [النساء: ٣٥] كما يعرف قاموس المورد للبعلبكي (١٩٩٦م) مصطلح Governance بالحَاكِمَة، وهي مصطلح من الفعل Govern الذي يعني (أدار أو حكم أو ضبط).

ويؤكد عبدالحكيم (٢٠١٢م) أن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المعتمدة من مجمع اللغة العربية بالقاهرة في نشرته الصادرة عام (٢٠٠٣م)، والمتضمنة ما يلي: "أن الترجمة العربية "حوكمة" للمصطلح Governance ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظتها على الجذر، والوزن (ح.ك.م)، كما أنها تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي ولكونها المصطلح الأكثر شيوعًا وانتشارًا في الدوائر الاقتصادية، والعلمية محليًّا وإقليميًّا من خلال ارتباطه بالناحية الاقتصادية حوكمة الشركات في الأساس". ص٦١

ومن الناحية الاصطلاحية يعرف أبو النصر (٢٠١٥م) الحوكمة بأنها "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي" ويرى أيضًا "أن الحوكمة الرشيدة تعبر عن مدى مقدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفعالية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين وتدعم من النظام الديموقراطي للحكومة". ص٤٥، كما يشير كل من حلاوة وطه (٢٠١١م) إلى أن الحوكمة الرشيدة "تعبر عن العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح؛ وذلك من خلال الإجراءات، والهياكل التي تستخدم لإدارة المؤسسة، وتوجيه أعمالها، من أجل ضمان تحقيق جودة الأداء" .ص٦، ويرى عبدالحكيم (٢٠١٢م) الحوكمة الرشيدة بأنها "عبارة عن مجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق

الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق اهداف التعليم عن طريق اتباع مبادئ :الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة والتمكين . ص٦٥

بينما يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (U.N.D.P) المشار له في الكايد (٢٠٠٢م) الحوكمة الرشيدة بأنها "التقاليد، والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام". ص١٠

في حين يعرف مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE,2007) الحوكمة الرشيدة بأنها "نظام للرقابة، والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهي تحدد المسؤوليات، والحقوق، والعلاقات من جميع الفئات المعنية وتوضح القواعد، والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهي نظام يدعم العدالة، والشفافية، والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة، والمصداقية في بيئة العمل". ص١٥، وترى أسماء عوض (٢٠١١م) أن الحوكمة هي "الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة، والشفافية، والمحاسبية، والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة". ص٤٤٩

ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات، والمؤسسات التي تبنَّت تطبيق الحوكمة الرشيدة، فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليُعبِّر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات، وهذا ما أشار له ناصر الدين (٢٠١٢م) من أن بعض الإدارات العليا في الجامعات تمارس المركزية، والفوقية على الطلبة، والهيئتين الأكاديمية، والإدارية، لتكون مهمَّتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات، أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامة، سواءً أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها. وبالتالي أثر ذلك على تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجهات المجتمع. ص٤

وقد اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة الرشيدة في التعليم العالي؛ نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، فحوكمة مؤسسات التعليم العالي من الموضوعات التي استقت مبادئها وأسسها من فرع حوكمة المؤسسات الخدمية العامة، والتي بنيت في الأصل من حوكمة الشركات، وتعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وهذا ما أكده (yang.2007)، والذي أشار إلى أن الولايات المتحدة قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية .ص١٢، حيث يعرف ضحاوي والمليجي (٢٠١١م) ان الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي هي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، بالإضافة إلى رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة، والتميز". ص٤٦

كما يشير عزت (٢٠١٠م) إلى أن الحوكمة الرشيدة في الجامعات "عبارة عن منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين، والأنظمة، والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات، والمخرجات وتميزها؛ وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة، والفعَّالة لتحقيق غايات الجامعة". ص١٢، في حين يرى كل من (Berman&Jekowski. 2002) أن الحوكمة الرشيدة "تعبر عن مجموعة من القوانين، والنظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة، والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية، وتحقيق النجاح التنظيمي، والإدارة الجامعية المتميزة إلى جانب تنظيم العمليات، والعلاقات فيما بين الجامعات، والجهات المعنية الأخرى". ص٥

كما يعرف البنك الدولي (The world Bank. 2008) الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي". ص٢، بينما يرى سراج الدين (٢٠٠٩م) أن الحوكمة الرشيدة للجامعات تعني "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي". ص ١٣، ويتقارب مع هذا التعريف ما ذكره (Henke, 2007) من أن الحوكمة الرشيدة للجامعات ما هي إلا "نظام توجه تدار الجامعة من خلالها. ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ وذلك لتمكين وتحسين قدرة الجامعة كي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين، والمجتمع، وهي تتصل بتحديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار". ص٨٧

كما يشير عبدالحكيم (٢٠١٢م) إلى أن الحوكمة تأخذ في اعتبارها بعدين متوازيين: يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية، والاقتصادية للمفهوم. أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للحوكمة حيث يشمل –بجانب الاهتمام بالإصلاح، والكفاءة الإدارية– التركيز على منظومة القيم الديموقراطية. ص٥٦

ومن خلال استعراض الباحث للتعاريف السابقة للحوكمة الرشيدة بكافة مجالاتها خرج بالملاحظات التالية:

١. عدم وجود اتفاق عام لتعريف الحوكمة الرشيدة إذ تختلف باختلاف المجال الذي يتم تناولها في سياقه.

٢. الحوكمة الرشيدة ما هي إلا أسلوب من أساليب الإدارة الديموقراطية.

٣. هناك علاقة إيجابية ما بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الجودة والتميز، للمنظمات بكافة أشكالها ومجالاتها المختلفة، بالإضافة لتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية.

٤. تتعلق الحوكمة الرشيدة بعملية جودة صنع القرار من خلال تفعيل المشاركة الداخلية لمنسوبي المنظمة، والخارجية للمجتمع المدني ومؤسساته المختلفة.

٥. الحوكمة الرشيدة ترتكز على مجموعة من المبادئ، والقيم المتمثلة في الديموقراطية، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة، والرقابة، والتمكين ومكافحة الفساد، والحرية، وتحقيق العدالة دون تمييز.

وتأسيساً على ما سبق يخلص الباحث إلى أن الحوكمة الرشيدة في هذا البحث تعرف بأنها: تطبيق لمعايير الجودة، والاعتماد التي تحكم أداء الجامعات السعودية ، بما يحقق سلامة توجهاتها، وجودة قراراتها، ونزاهة سلوكيات افرادها من خلال مجموعة من القوانين، والأنظمة، التي تكفل تطبيق مبادئ: الإفصاح والشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية والمشاركة في صناعة القرار والاستقلالية والحرية الأكاديمية وكفاءة وفعالية الاتصال في كافة شؤون الجامعات ، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والأكاديمية، وتحسين للكفاءة الداخلية، والخارجية، وبالتالي ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.

- **أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:**

برزت أهمية الحوكمة الرشيدة كمنهج أمثل للمعالجة، والوقاية من الأزمات؛ وذلك لما تمثله، كما يشير عطوة والسيد (٢٠١٢م)، من دفع لعجلة التنمية، ورفع مستوى الأداء، وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات والدول، على حد سواء؛ وذلك لأن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية، والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة، وبالتالي تحقق الحماية لأصحاب المصالح، والحد من

استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون وضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكّن من محاسبة الإدارة أمام المستفيدين. ص٤٧٢، كما أن لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات أهمية بارزة في عالمنا المعاصر، وهذا ما يؤكده ناصر الدين (٢٠١٢م) من أن تطبيق الحوكمة يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية، وخاصة في مجال مخرجاتها، ووضعها الإقليمي، والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد، والمكاسب المادية، والمعنوية للجامعة. ص ٦.

كما يشير حلاوة وطه (٢٠١١م) إلى أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يولِّد مناخًا جيدًا للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محدَّدة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، وحُسن توزيع المهمَّات، والخدمات وإدارتها، كما أنها تعمل أيضًا على تخفيف أوجه الاختلاف في الجامعة، وتزيد من حالات الاندماج، والتفاعل بين أصحاب المصالح؛ وذلك من خلال زيادة فاعلية الإفصاح والشفافية، والمشاركة، والرقابة، والتحفيز. ص٨٩، وتكمن أهمية الحوكمة أيضًا في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم فإنها تساعد، كما يرى (Wang, 2010)، على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية، والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية، والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية، والعلميَّة المحلية، والإقليمية، والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي. ص٤٧٧

وتختلف أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بحسب وجهة نظر أصحاب المصلحة، وهذا ما أكده الربيعي (٢٠٠٨م)، وذلك على النحو التالي:

أ. **<u>أهمية الحوكمة من منظور الإدارة:</u>** إنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق الجودة، وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على التطوير.

ب. **<u>أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:</u>** تتلخص نظرة المجتمع إلى الحوكمة بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية، والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.

ت. **<u>أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين:</u>** تأتي من كون الحوكمة الرشيدة تتضمن ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق، والمصالح الذاتية لهم، وبالتالي فإنه من المسلم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق، والمصالح الذاتية بعين الاعتبار. ص٥

وحددت نزيهة مقيدش(٢٠٠٩م) مجموعة من الأهداف، والتي من الممكن تحقيقها في حال تم تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات على الوجه الصحيح، وهي على النحو التالي:

١. **تقوية قدرة المجالس، واللجان الأكاديمية** لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم، والبحث العلمي، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.

٢. **صنع القرارات الأكاديمية** على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية أو الجامعة وتعزيز النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة، والكليات.

٣. **تسهيل مهمة أصحاب السلطة، والمسؤولين،** خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.

٤. **تنمية الخبرة الإدارية** على مستوى المجالس، واللجان، لضمان المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة، وتحديد المخاطر، والفرص، وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم على الوجه الأمثل. ص٧١

كما ذكرت خديجة الزهراني (٢٠١٢م) أن الأهداف المتوخاة من تطبيق حوكمة الجامعات تتمثل فيما يلي:

١. **تحقيق الشفافية** من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكِّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

٢. **تعزيز فاعلية الجامعات**، وزيادة كفاءتها الداخلية، والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحه للعمل.

٣. **وضع القوانين، والقواعد** التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديموقراطية، والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

٤. **تعزيز مشاركة جميع الأطراف** من الأعضاء الأكاديميين، والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.

٥. **تحقيق العدالة، والمساواة** بين العاملين في الجامعات، للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.

٦. **توفير حق المحاسبية والمساءلة** لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.ص٤١

- **مكونات وعناصر نظام الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:**

النظام عبارة عن مجموعة من المكونات المترابطة، والتي تتفاعل فيما بينها لأجل أداء وظيفة معينة، أو تحقيق هدف محدد، ويشير جودة (٢٠٠٨م) إلى أن نظام الحوكمة الرشيدة عبارة عن مجموعة من العمليات، والنشاطات، والأنظمة الفرعية الكفيلة بضمان

إدارة الشركة بأفضل طريقة؛ بهدف تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية، وتنقسم إلى مدخلات ونظام تشغيل (عمليات) ومن ثم مخرجات، والتغذية العكسية التي تحدث بعد تفاعل مخرجات الحوكمة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد. ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

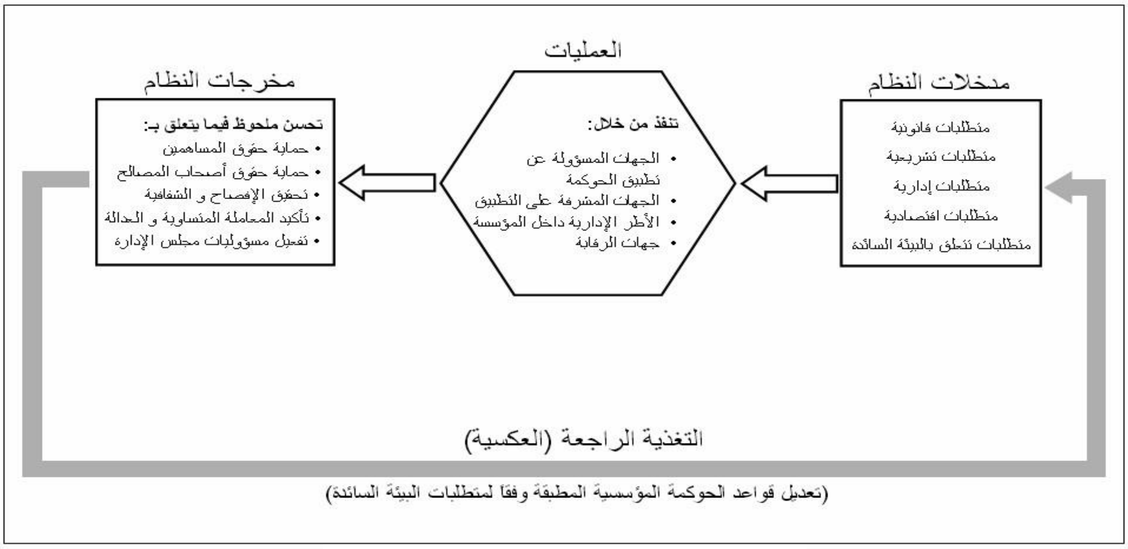
١. **مدخلات نظام الحوكمة:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب ضرورية، سواء أكانت تلك المطالب قانونية أم تشريعية أم إدارية أم اقتصادية.

٢. **نظام تشغيل الحوكمة (العمليات):** ويقصد به معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق، مع معرفة جهات الرقابة، وكل كيان إداري، سواء أكان داخل الشركة أم خارجها، يسهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها، أو الارتقاء بفاعليتها وكفاءتها، أو المساهمة في تطويرها.

٣. **مخرجات نظام الحوكمة**: وهي مجموعة من المعايير، والقواعد، والقوانين التي تنظم أداء المنظمة، وكذلك تعتبر ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قِبل الشركات، والمؤسسات، وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية للمؤسسات، والشركات. كما أن هناك مكونًا أساسيًّا رابعًا في نظام الحوكمة يتم أخذه في الاعتبار وهو ما يتعلق **بالتغذية الراجعة،** والتي تعتبر ضرورية حتى تكتمل دورة النظام. ص٢٠-٢١. ويوضح الشكل (١) مكونات نظام الحوكمة الرشيدة.

شكل رقم (١)

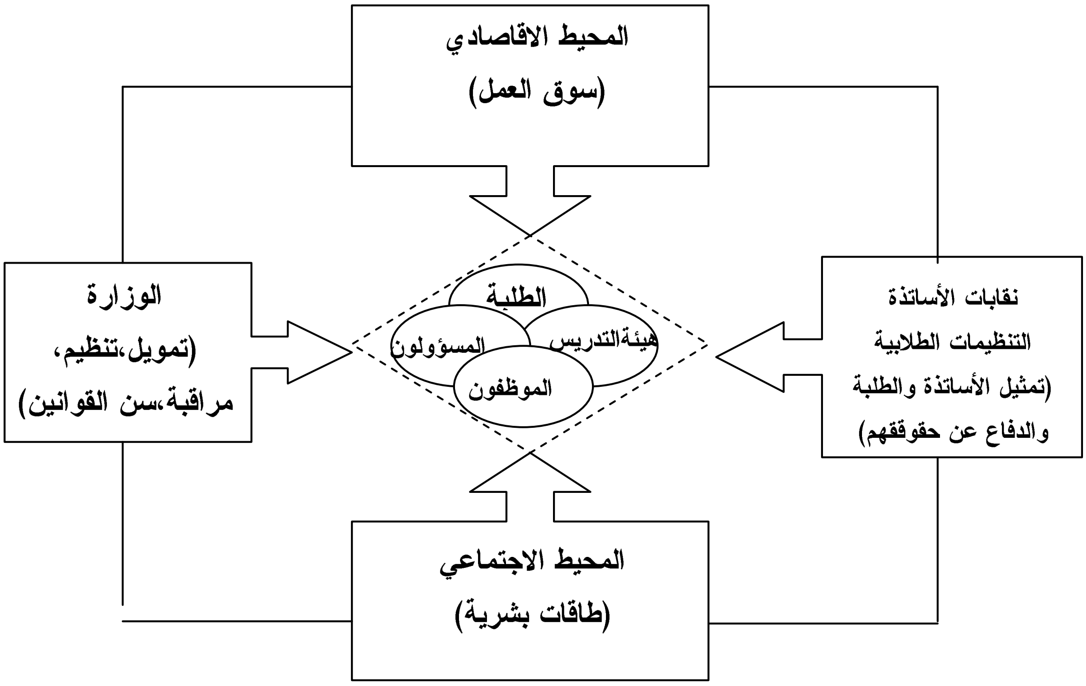
مكونات نظام الحوكمة



المصدر: جودة (٢٠٠٥م، ص٢١)

بينما تتمثل عناصر الحوكمة الرشيدة في كل من الأفراد، والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي، والخارجي، والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، وقد حددت نزيهة مقيدش (٢٠٠٩م) عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي، والخارجي في الجامعات على النحو التالي: (١) **المحيط الداخلي**: يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين. (٢) **المحيط الخارجي**: يتكون من (الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة، والتنظيمات الطلابية، حيث إن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكِّلة للمحيط الجامعي، وتؤثر هذه العلاقات في البيئة الداخلية، والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية (المشاركة، الفعالية، الشفافية، الثقة...)، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما تمثل هذه المبادئ إطار العمل، ويسبب غيابها اختلال توازن العمل. ص٦٨-٦٩ويوضح الشكل رقم (٢) أهم العناصر المشكِّلة للحوكمة الجامعية.

الشكل رقم (٢)
عناصر الحوكمة الجامعية.



المصدر: نزيهة مقيدش(٢٠٠٩م، ص٦٩)

- **أشكال الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:**

تتعدد أشكال الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الجامعية، حيث ذكر كل من (Feldman, 2009:5) و (campbelle, 2003: 9) المشار لهما في ضحاوي والمليجي(٢٠١١م) إلى أنها تتضمن ما يلي:

أ- **الحوكمة الأكاديمية التشاركية**: وهي مجموعة من الممارسات، والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس العاملون فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالعمل، حيث تؤكد على أن المؤسسات الجامعية هي مؤسسات ذات طبيعة خاصة، ولها رسالة فريدة هي إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها؛ ولهذا السبب فإن الحوكمة الأكاديمية تؤكد على ضرورة صنع القرارات الأكاديمية بعيداً عن المناخ، والمواقف السياسية، والإدارية، وأهمية سعي أعضاء هيئة التدريس في تحسين

عملية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها بشكل مستمر، ووضع سياسة محددة للبحث العلمي، وتدعيم الحرية الأكاديمية، وضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية، والميزانية على أسس علمية، ومعنى ذلك أن الحوكمة الأكاديمية التشاركية توضح العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والتي تتاح فيها الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم حول بعض القرارات، وتوجيه النصح للإدارة العليا حول بعض القرارات المرتبطة بسياسة المؤسسة الجامعية.

ب- **<u>التنظيم الخارجي</u>:** ويشير إلى سلطة الإدارة العليا (وزارة التعليم العالي)، أو سلطة الدولة، وحقها في وضع اللوائح، والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات الجامعية، وتعد هذه الجهات هي المسؤولة عن توزيع الموارد المالية، ووضع السياسات القومية، والخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم، ووضع وتحديد أولويات عمليات التطوير، والتغيير التنظيمي، كما تعد هيئات ضمان الجودة والاعتماد أحد الأطراف المعنية بوضع وتحديد المعايير القياسية لجودة التعليم، وإجراء عملية التقويم الخارجي للمؤسسة الجامعية.

ت- **<u>الرقابة الخارجية</u>:** وتشير إلى عمليات التوجيه، والرقابة المستمرة من المساهمين، والمعنيين، وأصحاب المصالح كأعضاء في مجلس إدارة المؤسسة الجامعية، والذين تم تفويض بعض السلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.

ث- **<u>الحوكمة الإدارية الذاتية</u>:** وتشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

ج- **<u>الحوكمة الأكاديمية الذاتية</u>:** وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيًّا وفقًا لمهامهم الوظيفية.

ح- **الحوكمة الإلكترونية:** وتشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات، والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية، والمعلومات عن

المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين، والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح معلنة، وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها، وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية.ص٦٠-٦١

معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:

نظرا للاهتمام المتزايد في العصر الحاضر بمفهوم الحوكمة الرشيدة، قامت العديد من المنظمات، والهيئات ومؤسسات المجتمع بمختلف نشاطاتها بدراسة المفهوم وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه، وسيتم استعراضها في هذه الدراسة بحسب تدرجها الزمني، من المنظور الإسلامي أولا ومن ثمَّ الحوكمة في قطاع الاعمال والشركات، وأخيرا في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).

أولاً: مبادئ الحوكمة في الإسلام:

جاء الإسلام بأسس وقواعد العمليات الإدارية، التي تدعو بها النظريات الإدارية المعاصرة، وقد استنبطت نورة مصطفى (٢٠٠٩م) بعض مبادئ الحوكمة الواردة في القرآن الكريم، والحديث الشريف على النحو التالي:

- **المساواة والعدالة**: المساواة والعدالة من أهم مبادئ الحوكمة، وقد حث عليها الله عز وجل في مواطن كثيرة في القرآن الكريم، ومن ذلك قوله عزّ وجل: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨﴾ [النسءا: ٥٨].
- **الشفافية**: ويُقصد بها الوضوح التام في التعاملات، وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها، وقد أمر ديننا الحنيف بالأمانة، والإخلاص، والصدق، والتي تؤدي جميعها

إلى الإتقان، والجودة في العمل، وكلها تحقق مبدأ الشفافية، وقد ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: (**إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أنْ يتقنه**) أخرجه الطبراني.

- **المساءلة**: وتعني أن كل مسؤول يتم محاسبته حول عمله وإنجازاته، ويتضح أن هذا المفهوم يعني الثواب والعقاب في المنظور الإسلامي، قال تعالى في جزاء المؤمنين ﴿جَزَآءً مِّن رَّبِّكَ عَطَآءً حِسَابًا ﴿٣٦﴾﴾ [النبأ: ٣٦]، كما ذكر الله عز وجل في وعيد أهل النار قوله تعالى: ﴿جَزَآءً وِفَاقًا ﴿٢٦﴾﴾ [النبأ: ٢٦].
- **المشاركة**: وقد حث الإسلام على المشاركة، والشورى في الرأي عند اتخاذ القرار، ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة، حيث التزم بنهج المشاركة، والمشاورة قولا وعملاً اتباعًا لقوله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾﴾ [الشورى: ٣٨].
- **المسؤولية**: وتعني تحمُّل الفرد المسلم التكاليف الواجبة عليه شرعًا، ومنها تحمل نتائج تصرفاته تجاه تلك التكاليف في الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُم مَّا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْـَٔلُونَ عَمَّا كَانُواْ يَعْمَلُونَ ﴿١٣٤﴾﴾ [البقرة: ١٣٤].

كما تعني المسؤولية أداء المتطلبات المفروضة على الفرد، وتحمُّل الأعباء في سبيل الوصول إلى الرضا، والقبول، وقد أشار إليها الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما حين قال: (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته) صحيح البخاري .ص١٦-٣٣

ثانيًا: معايير الحوكمة في قطاع الأعمال والشركات Corporate Governance:

تعددت مفاهيم الحوكمة حسب وجهات نظر الجهات التي وضعتها، فاختلفت المعايير، والمبادئ بناءً على ذلك، حيث حرصت المؤسسات، والهيئات على وضع معايير محددة

لتطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية، ومن تلك المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ولجنة بازل، وسيتم استعراض معاييرهما كما يلي:

- **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** (OECD):

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام ١٩٩٩م إلى وضع ستة معايير للحوكمة، مع تحديثها، والتعديل عليها عام ٢٠٠٤م، وبحسب تقرير منشور على الموقع الرسمي لمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE,2007) يمكن عرضها على النحو التالي:

المعيار الأول: ضمان وجود إطار فعّال لحوكمة الشركات ينص على أنه "ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية".

المعيار الثاني: حقوق المساهمين، والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية ينص على أنه: "ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم".

المعيار الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين ينص على أنه "ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية، والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعّال عن انتهاك حقوقهم".

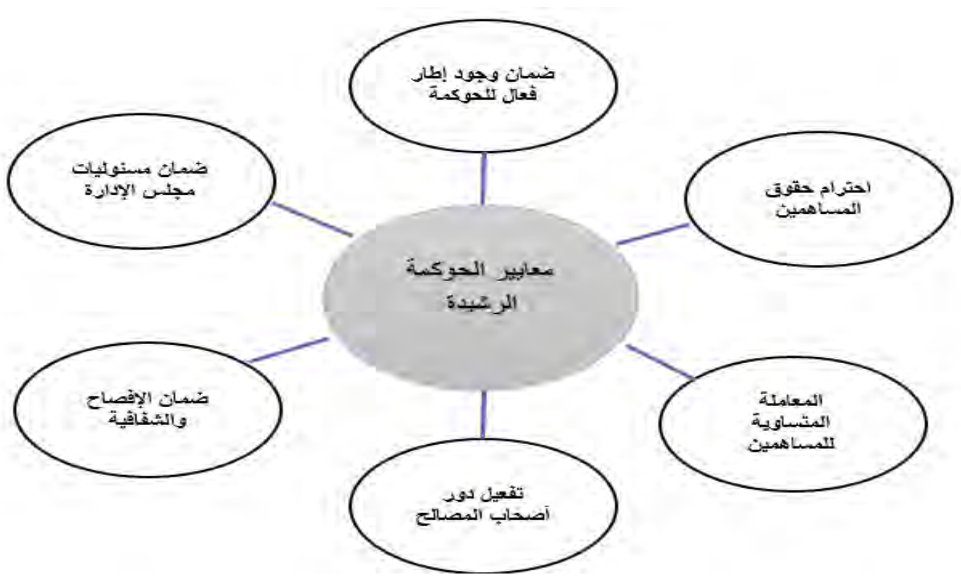
المعيار الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ينص على أنه "ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي كفلها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا".

المعيار الخامس: الإفصاح والشفافية ينص على أنه:" ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية "

المعيار السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة وينص على أنه: "ينبغي أن يشمل نظام الشركات دليلا استراتيجيًّا للشركة ومراقبة فعّالة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس أمام الشركة، والمساهمين". ص٦-١٢ ، ويوضح شكل رقم (٣) التالي معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

شكل رقم (٣)

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)



المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE,2007)

- **مبادئ لجنة بازل** (BIS):

تتبع لجنة بازل بنك التسويات الدولية (BIS) وقد أصدرت في العام ١٩٩٩م دليلا لمساعدة مشرفي المصارف لتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة، وقد تم استلهام هذا

الدليل من مبادئ منظمة (OECD) ، وذكر يوسف (٢٠٠٧م) أن مبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي تتلخص فيما يلي:

١. الخطط الاستراتيجية المعدة جيداً، والتي يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسات.
٢. التوازن في توزيع المسؤوليات، والسلطات، والإعداد المدروس للهيكل الوظيفي.
٣. المساهمة في التدفق السليم للمعلومات داخل وخارج المنظمة.
٤. الرقابة المركزة، وخاصةً في المراكز التي يتصاعد فيها تضارب المصالح.
٥. تطبيق نظم الم ارجعة الداخلية والخارجية.
٦. الحوافز المالية، والإدارية لكافة العاملين، بما يحقق العمل بطريقة سليمة.ص٩

ثالثًا: معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:

قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للبنك الدولي (World Bank)، بتطوير بطاقة لفحص حوكمة الجامعات. وتقِّيم هذه البطاقة مدى اتباع الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لممارسات الحوكمة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية، والاتجاهات الدولية، وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم، وكذلك استعراض ما تحرزه من تقدم نحو بلوغ أهدافها المعلنة. وقد تم تطوير هذه البطاقة مع الأخذ بعين الاعتبار أدوات المقارنة المرجعية الأخرى، مثل أدوات مقارنة نواتج الجامعات الأسترالية، وبطاقة تقييم استقلالية الجامعات الأوروبية،. وقد قامت أدريانا جاراميلو وزملاؤها *(Adriana Jaramillo, 2013)* بإعداد بطاقة فحص حوكمة الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهي تتضمن خمسة معايير لحوكمة الجامعات على النحو التالي:

أولا: السياق العام والرسالة والأهداف: أحد العناصر الرئيسة في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي، والتفاعل بين المؤسسة، والدولة. ويتمثل جانب

من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة. كما يراعي بعد "السياق والرسالة والأهداف" لبطاقة فحص حوكمة الجامعات ثلاث مجموعات من المؤشرات:

(أ) **تحديد رسالة الجامعة**، والإجراءات المتبعة لإرسائها وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.

(ب) **تحديد الأهداف وتنفيذها** وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.

(ج) **الإطار القانوني**، والسياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلهما.

ثانيا: توجه الإدارة: وقد صُممت مؤشرات بطاقة فحص حوكمة الجامعات المتعلقة بِبُعد توجه الإدارة لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة العامة الحديثة. وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية؛ وتعيين ومكافأة وترقية أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الآخرين؛ وإنشاء وصيانة المنشآت، وكيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري. وتشمل المؤشرات أيضاً هياكل الإدارة، والأقسام، أو الوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساءلتها وآليات تقييم أدائها.

ثالثا: الاستقلالية: يتناول هذا البُعد التحليلي الاستقلالية المالية والأكاديمية، مع إقرارا بالفوارق العملية المهمة بينهما. فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال، واستثمارها ، وامتلاك الأراضي، والمباني. وتراعي الاستقلالية الأكاديمية مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية، أو إعادة تصميمها، وبناء البرامج العلمية، أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير اعداد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول ، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج عملية التعليم، وطرق التدريس.

رابعا: المساءلة: في ظل قيام الحكومات، والوزارات في مختلف أنحاء العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية، فإن هذه الاستقلالية تقترن في الغالب بقدر أكبر من المساءلة يتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات. ويشير هذا، باعتباره أحد أبعاد الحوكمة، إلى مساءلة أعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية. كما يرتبط بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات (بما في ذلك أهداف المؤسسة، والتحصيل العلمي للطلاب، وإدخال الخريجين سوق العمل، ووجود آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة، ووضع آليات لمتابعة التقييمات والاعتماد)، والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر، والتعامل مع سوء السلوك.

خامسا: المشاركة: يحلل البُعد الخامس مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار. فعادةً ما يكون أصحاب المصلحة يتمثل في الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعة، والمانحين، والمنظمات المجتمعية، والاتحادات، والخريجين . ص ٢-٥

وبتقصي الباحث لمعايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة للجامعات في العديد من المراجع، والدراسات، والأبحاث العلمية، العربية منها والأجنبية، والتي تناولت قضية الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: النوري والربيعي (٢٠١٣، ص ٣٨-٣٩) وخديجة الزهراني (٢٠١٢م، ص ٥٣-٥٤) وضحاوي والمليجي (٢٠١٠م، ص٦٢-٦٥) و(Wang, 2010,482-483) و ونزيهة مقيدش(٢٠٠٩م،ص٦٢-٦٣) ، وجدها جميعا قد حددت مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات، والتي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والأكاديمية، والتي لم تخرج عن المبادئ والمعايير التالية:

١. **الإفصاح والشفافية:** وتشمل الإفصاح عن السياسات التربوية، والعلميَّة، والتنفيذية للجامعات، وطرح الآراء، والأفكار، والتعاون، والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية.

٢. **المساواة والعدالة:** وتشمل الابتعاد عن التمييز، والتحيز بين أعضاء الجامعة، وكذلك بين الإدارات التنفيذية، والقيادات، والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.

٣. **صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة:** وتتلخص في السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم، وإعطائهم الفرص في المشاركة، والمناقشة، وتقبل مقترحاتهم، مع وضع مكافآت وحوافز مالية وإدارية لتحفيزهم بشكل مستمر.

٤. **ضمان حقوق أصحاب المصلحة:** ويُقصد بأصحاب المصلحة الفئة المستفيدة من وجود الجامعة، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال الإخلاص، والجدية في وضع، وتنفيذ السياسات التعليمية، وتزويد الطلاب بالعلم، والمعرفة، لتخرج قوى مؤهلة وقادرة على العمل، والنهوض بالتنمية بكل كفاءة.

٥. **مسؤولية مجلس الجامعة:** تحديد المهام، والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ، وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات.

٦. **تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة:** يجب أن يتجنب متخذو القرارات في الجامعات تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة، لكون ذلك يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة ويأتي بنتائج عكسية.

٧. **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لمدير الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة (وزارة التعليم العالي)، والتي يمارسها عن طريق وكلائه ، والعمداء، ورؤساء الاقسام .

٨. **الاستشارة:** بحيث يقوم مدير الجامعة ، وكافة الأطراف بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة. ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق. كما يجب

أن يأخذ بعين الاعتبار استعمال المعلومات المناسبة، والتغذية الراجعة، والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.

٩. **التمثيل**: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثليها وفق سياسة الانتخاب .

١٠. **الاتصال**: الاتصال الكفء، والفعّال يهدف إلى تبادل الأفكار، والمعلومات من خلال وسائل اتصال متنوعة، والاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة داخل الجامعة وخارجها.

١١. **المشاركة**: بحيث تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور ، سواء على المستوى الإداري، أو الأكاديمي، أو المالي.

١٢. **التقييم**: يجب أن يقيّم الأداء على مستوى الأقسام، والكليات، والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية، خاصة فئة الطلبة. ويعتبر هذا التقييم مصدرا مهمًّا وتغذية راجعة لتحسين الأداء.

١٣. **المساءلة**: تتعلق بأصحاب السلطة، والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية، والخارجية. وترتبط المساءلة بالحوار الأكاديمي الديموقراطي..

١٤. **الفعالية**: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافٍ من الديموقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد.

١٥. **المراجعة المنظمة للمستويات**: وهذا يشمل وضع واختبار مستويات الجودة، وهي جزء من المحاسبية المؤسسية، والمجلس الاستشاري بالجامعة يجب أن يضع مستويات يتم الموافقة عليها، واستخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل.

١٦. **<u>إعداد الخبراء(المراجعة الخارجية):</u>** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات، والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة، والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ أيضًا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر، والتحديات المستقبلية.

١٧. **<u>الاستقرار المالي</u>:** تتطلب مؤسسات التعليم العالي موارد مالية كافية لإحداث التنمية، ولتمكين المؤسسات من مواجهة نقص العجز في ميزانياتها العامة. ودعم الموارد المالية للجامعة بحيث لا يكون مبررا لإضعاف استقلالية الجامعات، أو التأثير على أنشطتها.

١٨. **<u>الحرية الأكاديمية</u>:** هي حرية الجامعة، والأساتذة، والطلبة في تتبع الحقيقة، والمعرفة دون قيود، أو صعوبات، وهذه الحرية تضبطها مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، المسؤولية، ومراعاة قيم المجتمع، وترتبط ارتباطا وثيقا بالديموقراطية.

وفي ضوء ما تم عرضه من المبادئ، والمعايير السابقة خلص الباحث إلى الاعتماد على مجموعة من المبادئ، والمعايير لقياس واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة وأهميتها في الجامعات السعودية؛ وذلك لشموليتها؛ ولإجماع أغلب المراجع، والدراسات على تناولها، وقد تم بناء مؤشرات هذه المعايير في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي هي على النحو التالي:

<u>المبدأ الاول: الإفصاح والشفافية بحيث تراعي الجامعة الإفصاح والشفافية من خلال:</u>

(١) نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي.

(٢) نشر وتوضيح الحقوق، والواجبات لجميع منسوبيها.

(٣) غرس الثقة، والمصداقية مع منسوبيها.

(٤) إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات.

(٥) نشر المعلومات، والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.

(٦) تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها.

(٧) وضع صناديق خاصة للشكاوى، والاقتراحات في أماكن مختلفة.

(٨) تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات.

(٩) الإجابة على كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين بصراحة دون تردد.

(١٠) منح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب.

المبدأ الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية بحيث تراعي الجامعة الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال:

(١) وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها.

(٢) وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيًّا كان منصبه.

(٣) تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة.

(٤) محاربة أنماط الفساد الإداري، والمالي فيها بشتى أشكاله.

(٥) تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها.

(٦) تحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس، والمرؤوس.

(٧) تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة.

(٨) وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء، والنتائج.

(٩) وجود نظام واضح وفعَّال للرقابة الداخلية.

(١٠) الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كافة أعمالها وأنشطتها.

المبدأ الثالث: المشاركة في صناعة القرار بحيث تراعي الجامعة المشاركة في صناعة القرار من خلال:

(١) إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار.

(٢) إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار.

(٣) وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار.

(٤) مراعاة المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية... إلخ قبل اتخاذ القرار.

(٥) الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.

(٦) مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار.

(٧) وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل.

(٨) إيجاد فرص للتعاون، والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها.

(٩) تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار.

(١٠) تبني أسلوب الحوار، والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.

المبدأ الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية بحيث تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية من خلال:

(١) التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية.

(٢) بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي.

(٣) وجود نظام مالي مستقل دون قيود .

(٤) وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات السعودية.

(٥) ممارسة وظائفها الإدارية، والأكاديمية دون تدخل خارجي.

(٦) تحديد أعداد الطلاب، والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية، والبشرية.

(٧) فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية.

(٨) إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود.

(٩) ممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى، والدنيا بطريقة فعَّالة.

(١٠) تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها.

المبدأ الخامس: كفاءة وفعالية الاتصال بحيث تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية من خلال:

(١) وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها، ووحداتها التنظيمية.

(٢) توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي، والمؤسسات ذات العلاقة.

(٣) تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.

(٤) نقل المعلومات لمنسوبيها، والتي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق.

(٥) السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة.

(٦) توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة بشكاوى المستفيدين.

(٧) الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة.

(٨) تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة.

(٩) تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، والتفاعل مع المجتمع المحلي.

(١٠) تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.

مراحل تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم العالي:

الحوكمة الرشيدة تحتاج إلى مراحل متتالية لتقبلها، والاقتناع بها، والتحول بها من مجرد فكرة إلى وجهة نظر، ثم إلى مبدأ، ثم إلى سلوك ممارس. وقد حدد وضحاوي والمليجي (٢٠١١م) أهم المراحل التي يجب أن تمر بها الحوكمة الرشيدة في حال تطبيقها على الجامعات على النحو التالي:

١. **مرحلة التعريف بالحوكمة الرشيدة**: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة؛ حيث يتم التعريف بها كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم ذلك من خلال توضيح طبيعة الحوكمة، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها...

٢. **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة**: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال، والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات، والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.

٣. **مرحلة التنفيذ**: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عددا من الممارسات مثل: استقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

٤. **مرحلة المتابعة والتطوير**: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة، والمراجعات الداخلية، والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية. ص٦٦-٦٧

متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات، والمتطلبات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل إحكام الإشراف، والرقابة على السياسات، والإجراءات، والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة المنظمات ، وقد حدد عطوة والسيد (٢٠١٢م) هذه المتطلبات على النحو التالي:

١. **القيادة الإدارية الفاعلة**: لا يمكن لحوكمة تنشد تحقيق الجودة أن تنجح بدون وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تتبنى أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح. ولأنه لم يعد ينظر للإدارة على أنها "عملية إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين فقط" وإنما أعيدت صياغة تعريفها ليشير إلى أن الإدارة في المستوى الكلي

للمجتمع تعني "عملية التحكم في الموارد المتاحة في مجتمع ما؛ وذلك بقصد تقديم مستوى معيشي أفضل". لذا أصبح لكيفية اختيار القيادات الإدارية تأثير على فعالية الإدارة وبرامجها المختلفة، فمن المفترض أن يكون عنصرا الكفاءة والخبرة هما المعيار الأساس لاختيار القيادات الإدارية لأية منظمة، ترمي إلى تحقيق الكفاءة في أدائها لمهامها، ودون تغليب لبعض الاعتبارات الأخرى كالولاء السياسي، أو الاعتبارات الاجتماعية؛ ويمكن تصور عدة مواصفات يجب أن تتوافر في القيادة لكي تتحقق الحوكمة، ومن هذه المواصفات:

أ. **<u>الكفاءة الشخصية العالية</u>**، والقدرة على تحمل المسؤولية ومعالجة المشكلات، والتعامل مع الآخرين.

ب. **<u>الولاء لأهداف المؤسسة العامة</u>**، والإيمان، والقناعة بتلك الأهداف.

ت. **<u>وجود رغبة حقيقية في أداء العمل</u>** وليس مجرد رغبة في تحقيق أهداف ومكاسب شخصية نتيجة تولي المناصب القيادية.

ث. **<u>القدرة على كسب الدعم</u>**، والحصول على الثقة العامة من قبل الجماهير، ومن قبل المؤسسات التشريعية في الدولة.

ج. **<u>وجود تفاهم مشترك</u>** بين القيادات في المواقع المختلفة، ويلعب أسلوب اختيار القيادات، والتنسيق فيما بينها، والاستمرار في تدريبها وتطويرها دوراً مهمًّا في هذا الشأن.

٢. **<u>إصلاح الهياكل الإدارية</u>**: إن ما اصطلح على تسميته بالإصلاح الإداري يعتبر مدخلاً رئيساً من مداخل تحقيق أية سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية، وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.

٣. **إصلاح الهياكل الرقابية**: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد من خلال تطوير التشريعات بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة، والعقاب للردع، والتقويم.

٤. **الشفافية الكاملة في العمل الإداري**: أصبحت قضايا الشفافية، والتصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري بصورة عامة، وفي الأداء الإداري للدول بصورة خاصة، تشغل بال المجتمع الدولي؛ وذلك لما لهذا الأداء من انعكاسات كبيرة على مصائر وحياة الشعوب.

٥. **التخطيط**: بحيث يتم تحديد رؤية ورسالة لما نود القيام به مع مراعاة الشمولية في سياسات وبرامج التخطيط والاستفادة من البرامج الناجحة في هذا المجال، والاهتمام بإعداد وتأهيل العناصر البشرية في هذا المجال. ص٥٠٣-٥٠٦

كما يرى الربيعي (٢٠٠٨م) أن الحوكمة الرشيدة تحتاج إلى مجموعة من المقومات، والمتطلبات، والتي يجب أن تراعى من قبل القيادات الأكاديمية في حال تطبيقها على الجامعات، وأبرز هذه المتطلبات تتمثل فيما يلي:

١. **توفر القناعة الكاملة** لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذه القناعة مهمة وأساسية.

٢. **توفر الثقة المتبادلة** بين الأطراف المعنية في الجامعة.

٣. **وجود قوانين وأنظمة وتعليمات** توضح أفضل الأساليب لكيفية ممارسة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام).

٤. **وضوح التشريعات، والسياسات، والقواعد**، والمبادئ الحاكمة؛ إذ إن الوضوح يعد غاية في الأهمية؛ حيث يسهّل ذلك تطبيق القواعد، والمبادئ المحددة.

٥. **<u>وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة</u>** المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق، وواضح.

٦. **<u>وجود نظام اتصالات</u>** متطور وبتقنيات حديثة يسهّل الاتصال المطلوب **(الحوكمة الإلكترونية).**

٧. **<u>السياسات، والإجراءات الفاعلة</u>** المتضمنة التوجيه والإرشاد، وتحديد المواقف السلبية، والإيجابية.

٨. **<u>اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة، والخبرة.</u>**

٩. **<u>وجود أنظمة فعالة وإجراءات واضحة</u>** لتطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمي. ص٢-٣

<u>معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:</u>

يواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات بعض المعوقات، والتحديات التي تحول دون فعالية ونجاح تطبيقها، ومن هذه المعوقات والتحديات ما أشار اليه عزت (٢٠٠٩م) والتي يمكن ايجازها على النحو التالي:

(١) **<u>الثقافة السائدة في المجتمع</u>:** فالفرد ينشأ في مجتمع يتفاعل فيه مع أعضائه، وفي نفس الوقت يتأثر ويؤثر في ثقافة هذا المجتمع وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات ثقافية توجه سلوكه، وما يحمله من قيم إيجابية، أو سلبية، وتنتقل هذه القيم السلبية كثقافة التواكل، وثقافة مقاومة التغيير، والتطوير، معه عندما يدخل الجامعة، وما يزيد الأمر سوءا هو وجود بعض القيم، والقرارات التي تحد من حرية الطالب وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وتقيد حرية التعبير، والفكر لديهم.

(٢) **<u>المناخ السياسي العام</u>:** يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط، والشك في القدرة على إحداث التغيير. فالتنظيمات الطلابية، مثلا، ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على

أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية. كذلك هو الحال بالنسبة لنقابة الأساتذة، فسرعان ما يتحول أبرز قياداتها لعملاء سياسيين، فممارسة السياسة ليست ممنوعة، لكن الممنوع هو تسييس الجامعة.

(٣) **<u>التشريعات الجامعية</u>:** حيث تتضمن اللوائح، والتشريعات في الجامعات عددا من النصوص التي تقيد حق الطلبة في إدارة شؤونهم الخاصة، سواء بالنص الصريح على هذه القيود، أو بسكوت اللائحة عن إقرار حقوق وحريات الطلاب الأساسية، ومن الأمثلة على ذلك وضع صناديق التكافل الاجتماعي الخاصة بالطلاب تحت سلطة الجامعة دون أن يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارتها، كما أنها لا تسمح للطلبة بالمشاركة في صنع القرارات الجامعية.

(٤) **<u>طريقة إدارة الجامعة</u>:** وتكمن المشكلة الرئيسة في الطريقة التي يتم اتباعها في تعيين القيادات الجامعية، بداية من مدير الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم دون وجود نظام للانتخابات لتولي المنصب، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة الإدارة العليا، واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل كبير إمكانية حوكمة الجامعات من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها، وبالإضافة إلى الغياب التام لفكرة تقييم الطلاب للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

(٥) **<u>غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية</u>:** حيث يؤثر ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالباً ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفادياً لتعسفها الذي قد يؤثر عليه، وكذلك غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، وغياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة. ص٢-٣

ويرى خورشيد واخرون (٢٠٠٩م) أن من أهم معوقات حوكمة الجامعات تتمثل في: صعوبة تحقيق اللامركزية واستقلالية الجامعات، وضعف ملاءمة هياكل وظائف الإدارة العليا، والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية، والبحثية، وضعف استجابة وظائف الجامعة للمستجدات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فضلاً عن ضعف قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وضعف قدرة نظم الترقي على تشجيع البحث العلمي ، وانحسار التفاعل الفكري، والثقافي داخل الجامعة الواحدة، والذي يؤكده الانخفاض الواضح في تدعيم عملية التبادل، والتفاعل بين الجامعات العربية والأجنبية، وقلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاشتراك بفاعلية في صناعة القرارات، وكذلك ضعف وجود آليات لتقييم أداء الجامعات وضمان جودة مخرجاتها .ص ٣٦

علاقة الحوكمة الرشيدة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أجمعت العديد من المراجع، والدراسات العربية والأجنبية على وجود علاقة إيجابية بين الجودة المستهدف تحقيقها لمخرجات التعليم الجامعي وبين وجود نظم الحوكمة الرشيدة في الجامعات. ومن هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة امل مصطفى (٢٠١٣م) ودراسة مطر ونور (٢٠١٣م) ودراسة عطوة والسيد (٢٠١٢م) ودراسة بزاوية وسالمي (٢٠١١م) ودراسة (Mosia, 2003).

حيث تشير امل مصطفى (٢٠١٣م) إلى أن التركيز على جودة العملية التعليمية، والاستمرارية في عمليات التطوير، والتحسين، والالتزام بالجودة ومتطلباتها لن يتم إلا عن طريق الاستخدام الأفضل للإمكانيات المادية، والبشرية، ومجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد، والتنمية البشرية باعتبارها غاية التقدم الاقتصادي، والاجتماعي؛ لذلك فإن حوكمة الجامعات هي القوة التي تقود المؤسسات التعليمية للجودة، والعمل على التطوير، والتحسين المستمر، والقدرة على الإبداع، والابتكار. بالإضافة إلى أن تطبيق الجامعة للحوكمة الرشيدة من خلال أخذها بمبادئ

المساءلة، والمشاركة، والشفافية من شأنه أن ينعكس إيجابيا على جودة مخرجاتها وعلى سمعة الجامعة وتحسين صورتها في المجتمع. ص ٣٩٧

ويؤكد بزاوية وسالمي (٢٠١١م) أن الحوكمة تُعد أحد الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، كما أن التعليم العالي يُمثل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها، ويمكن تحقيق ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال إسقاط آليات الحوكمة عليها على النحو التالي:

١. **وضوح أهداف واستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي**: من خلال وضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ووجود معايير موضوعية لقياس الأداء. وتحديد دقيق لنوعية الخريج المطلوب بحيث تكون له القدرة على المنافسة الدولية، والتفاعل مع سوق العمل.

٢. **استقلالية إدارة مؤسسات التعليم العالي**: بحيث يترك الإشراف على تقديم خدمة التعليم العالي للجامعات بغرض التنافس على أساس الجودة، خاصة في ظل وجود الجامعات الخاصة، بدلا من الإشراف الكلي للدولة، بالإضافة إلى حرية الجامعة في اختيار برامجها الدراسية، وترقية أعضاء هيئة التدريس فيها، وتطوير أنشطتها الاقتصادية للحصول على التمويل اللازم للعملية التعليمية.

٣. **مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس**: من خلال الانتخابات الجامعية، وتنمية علاقاتهم بإدارة الجامعة، والتوجه نحو اللامركزية، والمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم العالي، بالإضافة إلى تمكين المستويات الأقل في الهياكل الإدارية من المشاركة في صنع القرار.

٤. **الإفصاح والشفافية في الإدارة**: من خلال تحديد الأدوار، والمهام للقائمين بالعملية التعليمية بدقة وشفافية، مع ضمان تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعملهم العلمي، والأكاديمي،

والالتزام بمعايير تتسم بالشفافية، والعدالة في اختيار القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

٥. **<u>توفير آليات المساءلة وتقييم الأداء</u>:** من خلال وجود مجلس أعلى للجامعات يضم أصحاب المصالح لغرض التقويم، بالإضافة إلى إنشاء مراكز لجودة الأداء بكل مؤسسة تعليمية، وإنشاء هيئة لضمان الجودة والاعتماد كهيئة مستقلة عن مقدمي الخدمة التعليمية.

٦. **<u>تعاون مؤسسات التعليم العالي مع المجتمع</u>:** بحيث يكون هناك تعاون بين وزارة التعليم العالي، والمجالس التعليمية العليا في تحديد الأعداد المناسبة للطلبة في الجامعات (العامة والخاصة) بما يتوافق مع الإمكانيات الفعلية، بالإضافة إلى تفعيل التعاون والمشاركة، وتوطيد العلاقات مع مؤسسات القطاع الخاص، والقطاع الحكومي، والجمعيات المهنية لتحديد احتياجات سوق العمل. ص١١-١٣

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات، يخلص الباحث إلى أن العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي علاقة طردية موجبة؛ بمعنى أن نجاح تطبيق الحوكمة بالجامعات من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإشراك جميع الأطراف، والمستفيدين من داخل الجامعة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلبة ومن خارج الجامعة المتمثل في أصحاب الفكر والرأي وأرباب سوق العمل وتطبيق المبادئ التي تنادي بها الحوكمة الرشيدة من شفافية ومساءلة وحرية ومشاركة وتمكين.... إلخ؛ جميعها تؤدى إلى تحقيق ضمان الجودة بالجامعات، وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

نماذج عالمية وتجارب عربية في حوكمة الجامعات:

سوف يتم استعراض نظم وأساليب حوكمة الجامعات في بعض الدول العربية والأجنبية، وهي (المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية) وذلك بالرجوع إلى اللوائح، والتشريعات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في البلدان آنفة الذكر على النحو التالي:

- **حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية :**

أشار آل عباس (٢٠٠٥م) إلى أن مسؤولية التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تقع على عاتق الولايات نفسها مع دعم الحكومة الفيدرالية في مجالي البحث العلمي ومعونات الطلاب. ففي بعض الولايات يكون لها مجلس يغطي أكثر من قطاع تعليمي وتربوي، وفي ولايات أخرى يستقل مجلس لكل قطاع تعليمي، وهذا المجلس يسمى مجلس الأوصياء (Board of Regents). وتحكم أغلب الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة (**مجلس أمناء**) ومجلس تنفيذي ثم عدة مجالس علمية وطلابية مختلفة. يتكون مجلس الأمناء من عدة أعضاء يتراوح عددهم ما بين (٧ أعضاء) في جامعة شيكاغو (Chicago State University) إلى (٢٥ عضوا) كما في جامعة كلفورنيا (California State University) يتم اختيارهم إما عن طريق حاكم الولاية مثل (جامعة كاليفورنيا)، أو بطريقة التعيين، والانتخاب معا بحيث يعين الحاكم مجموعة من أعضاء المجلس ويتم انتخاب المجموعة الباقية مثل (جامعة شيكاغو) وفي كلتا الحالتين لا بد من وجود ممثلين عن الطلاب في المجلس بينما تختلف الجامعات حول ممثلي أعضاء هيئة التدريس، أو الخدمات المساندة. و يعتبر حاكم الولاية هو رئيس المجلس في أغلب الجامعات الأمريكية الحكومية. ويتولى مجلس الأمناء مهام اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد، والقرارات الاستراتيجية المختلفة ومتابعة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية بالجامعة وكذلك اتخاذ القرارات حول فتح أو إغلاق البرامج الدراسية المختلفة.

ولتنفيذ مهامه يشكل المجلس العديد من اللجان الفرعية المساندة له في اتخاذ قراراته مثل لجنة السياسات التعليمية ولجنة المراجعة. بينما يتولى حاكم الولاية مهمة إدارة مجلس الأمناء ويتم اختيار مدير للجامعة ممن يختارهم وصوت عليهم مجلس الأمناء ويعتبر مدير الجامعة المدير التنفيذي ويقوم بتعيين مجلس إدارة الجامعة، ووكلائه على أن تتم الموافقة عليهم من قبل مجلس الأمناء. ويقوم مجلس إدارة الجامعة التنفيذي باختيار مجلس أكاديمي يتولى إدارة الشؤون الأكاديمية بالجامعة وتقديم التوصيات بذلك لرفعها إلى مجلس الأمناء ليتم الموافقة عليها إذا كانت ذات تأثير استراتيجي على الجامعة. كما تهتم الجامعات الأمريكية بمهام الرقابة الداخلية ومن ذلك تشكيل لجنة المراجعة التي تتولى مهام العلاقات مع المراجع الخارجي من حيث التعيين وتحديد الأتعاب، كما تهتم بمتابعة مهام وبرنامج المراجعة الداخلية، والتي تعتبر من العناصر المهمة في إدارة الجامعات الأمريكية. ص ١٦-١٧

- **حوكمة الجامعات في المملكة المتحدة :**

يؤكد السعد (٢٠١١م) أن جامعات التعليم العالي البريطانية هي كيانات نظامية مستقلة لا تديرها ولا تملكها الحكومة البريطانية، بل تشترك في مجالس مع هيئات حكومية تحدد اتجاهها الاستراتيجي وتراقب سلامة أوضاعها المالية، والتأكد من فعالية أدائها، وهذه الهيئات لا تتدخل في إدارتها، أو برامجها التدريسية، أو نوعية البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس، والمراكز البحثية بالجامعات، ولا حتى في نظام التوظيف، أو رواتب الموظفين، هذا يحدث بالرغم من أن جامعاتها تتلقى دعماً حكومياً عن طريق مجالس التمويل المرتبطة بالجامعات، والتي تلتزم بضمان جودة التعليم العالي؛ ولذلك فإن جامعات المملكة المتحدة تتميز باستقلاليتها وسمعتها الواسعة؛ وذلك لما تتمتع به من حرية فكرية وأكاديمية.(المصدر :صحيفة الشرق)

ويشير آل عباس (٢٠٠٥م) أنه توجد في بريطانيا ثلاث مجموعات مختلفة من الجامعات ذات أنماط حوكمة مختلفة على النحو التالي:

أولا: الجامعات القديمة –جامعة أكسفورد وجامعة كامبردج: يوجد لدى هاتين الجامعتين نظام حوكمة متفرد يعكس إلى حد ما أثر التجربة الطويلة جداً ومدى الاعتزاز البريطاني بهاتين الجامعتين، فالمجلس الحاكم لهما يتألف من برلمان فيه عدد كبير من أعضاء الجامعتين، والمنتسبين لهما من خريجين أو عاملين أو باحثين مسجلين ضمن ما يسمى بمجلس الجامعة. هذا المجلس يعرف ببيت الأوصياء (Regents House) في جامعة كامبردج، والتجمع أو الجمعية (Congregation) في جامعة أكسفورد مع عدد من أعضاء يبلغ ٣٠٠٠ عضو في كليهما، وهذان المجلسان يعتبران من المجالس التشريعية، كما تقع على هذين المجلسين مسؤولية انتخاب أعضاء المجالس التنفيذية من نائب مدير الجامعة، واللجان الضرورية الأخرى مثل المجلس الأكاديمي ولجنة المراجعة. كما يقوم هذان المجلسان باختيار رئيس الجامعة (Chancellor)، والذي يعد في النظام البريطاني شخصية فخرية غير تنفيذية يحضر فقط مراسم الاستقبالات الرسمية للملكة أو رئيس الوزراء أو حفلات التخرج وتتم جميع أنشطة الجامعة باسم رئيس الجامعة كما يقوم المجلس (بيت الأوصياء أو التجمع) بانتخاب المدير التنفيذي للجامعة وهو نائب الرئيس (Vice - Chancellor) ويختار عادة لمدة سبع سنوات، ومجلس الجامعة هو المجلس التنفيذي للجامعة في كلا النموذجين (أكسفورد وكامبردج) ويقوم بالمهام التنفيذية، والإدارية المختلفة بين إدارة الجامعة ومجالسها المختلفة وبين الكليات. وهذا المجلس يتكون من (١) رئيس الجامعة. (لا يحضر في أغلب الأحوال)، (٢) نائب رئيس الجامعة (المدير التنفيذي)، (٣) أربعة من عمداء الكليات يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأوصياء، (٤) أربعة من الأساتذة الجامعيين (بروفسورز) يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأوصياء. (٥) ثمانية أعضاء آخرون من مجلس الأوصياء يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأوصياء (٦) ثلاثة طلاب يتم انتخابهم عن طريق مجلس الطلاب، وبالإضافة إلى مجلس الجامعة هنالك المجلس العام (General Board) والذي يقدم توصياته بشأن السياسات التعليمية

وتخصيص الموارد، والتوصيات الضرورية لهذه الأمور، وهذا المجلس يتكون من (١) المدير التنفيذي للجامعة. (٢) اثنا عشر عضوا من مجلس الأوصياء يتم اختيارهم ضمن آليات وشروط معينة، كذلك من أهم اللجان المشكلة اللجنة المالية التي عليها أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام حول الأنشطة، والتصرفات المالية التي حدثت في الجامعة. ومن أهم اللجان أيضاً (لجنة المراجعة) التي تتألف من (١) عضوين يعينهم المجلس العام على ألا يكون لهم أي منصب تدريسي أو تنفيذي في الجامعة أو في أي قطاع ذي علاقة بالإدارة التنفيذية بالجامعة. (٢) ثلاثة أعضاء يعينهم المجلس العام على أن لا يكونوا من ضمن اللجنة المالية أو أي لجنة أخرى من لجان الجامعة المختلفة. (٣) وعضو من أعضاء المجلس التنفيذي على أن يكون رئيس اللجنة أحد هؤلاء الأعضاء يعينه المجلس العام. ومن مهام هذه اللجنة: (١) مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة. (٢) إدارة المخاطر. (٣) مراجعة فعالية وكفاءة النظام المالي بالجامعة. (٤) رفع التقرير عن مراجعة حسابات الجامعة. (٥) والتوصية بتعيين المراجع الخارجي، وعلى المجلس العام اتخاذ القرار، وهو الذي يقوم بتعيين المراجع.

ومن بين المهام الرئيسة في إدارة الجامعة توجد مهمة أو وظيفة المراجعة الداخلية التي يجب عليها من خلال لجنة المراجعة أن تقدم تقاريرها إلى المجلس العام، وإلى المدير التنفيذي للجامعة حول كفاءة وملاءمة إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة في الجامعة.

<u>ثانيا: الجامعات ما قبل عام ١٩٩٢م:</u> هذه الجامعات تضم أكثر من ٣٧ جامعة، والتي أنشئت في أوقات مختلفة، وهي تحمل طابع حوكمة متماثلا تقريباً. هذه الجامعات لها مجالس حاكمة يشكل الأعضاء المستقلون عن الإدارة التنفيذية نسبة كبيرة منهم يمثلون فئات المجتمع المختلفة من رجال أعمال وممثلين عن الهيئات، بالإضافة إلى ممثلين عن الطلاب، والأساتذة، والخدمات المساندة، وبذلك يتراوح الأعضاء في المجالس الحاكمة

لهذه الجامعات من ٥٠ إلى ١٠٠عضو، رئيس الجامعة في هذه المجموعة من الجامعات يعتبر وظيفة فخرية وعبارة عن شخصية عامة وعادة توجد ثلاثة مجالس رئيسة في هذه الجامعات هي (المحكمة، المجلس، الجمعية)، بالإضافة إلى عدد من اللجان.

تتلخص وظيفة المحكمة في تسليم ومناقشة التقرير السنوي للجامعة وتعيين كل من رئيس الجامعة، والرئيس التنفيذي (Vice -President) وأعضاء المجلس وعادة يتكون مجلس المحكمة من ٥٠ إلى ٤٠٠ عضو في بعض الجامعات.

يكون دور المجلس (Council) الاضطلاع بمستويات الإدارة التنفيذية وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر بالجامعة وتقوم الجمعية (Senate) بمسؤولية الشؤون الأكاديمية وتشكل من قبل المحكمة، والمجلس العام (Council).

ويشكل المجلس لجنة المراجعة التي تتولى مراجعة مدى الالتزام بالتشريعات وقرارات المجلس، بالإضافة إلى إدارة المخاطر، والتوصية بتعيين المراجع الخارجي، وتشكل عادة من ثلاثة أعضاء من مجلس الجامعة وعضو من خارج المجلس ذي خبرة مالية ومحاسبية واسعة على أن لا يكون من ممثلي الطلاب أو الأساتذة، وتقوم هذه اللجنة برفع تقاريرها إلى المجلس، وكذلك يعين المجلس مراجعا داخليا للجامعة يتولى متابعة ومراجعة مدى الالتزام بنظام الرقابة الداخلية، والأنظمة المختلفة بالجامعة، وتطبيق السياسات المالية المختلفة للجامعة، ويرفع تقريره إلى لجنة المراجعة.

ثالثا: الجامعات ما بعد ١٩٩٢م: قانون التربية لعام ١٩٨٨م وقانون التعليم العالي لعام ١٩٩٢م ترتب عليهما تحويل العديد من الكليات التقنية أو ما تسمى بالبوليتكنك Polytechnics إلى جامعات، وذلك تحت إشراف الإدارة المحلية لكل جامعة أو كلية، وقرر النظام أن تتبع هذه الجامعات نظام حوكمة جديدا، ويتلخص النظام في أن يكون لكل جامعة (مجلس حاكم) يتراوح أعضاؤه ما بين ١٢ إلى ٢٥ عضواً على أن يكون غالبية أعضائه مستقلين عن الجامعة من المجالات الصناعية، والتجارية، والمهنية، بالإضافة إلى

عضوين من الطلاب وعضوين من الأساتذة من خارج المجالس التنفيذية. وبالإضافة إلى المجلس الحاكم تتضمن هذه الجامعات مجلسا أكاديميا علميا وهو يضطلع بالنواحي العلمية فقط، ويعتبر مجلسا استشاريا للمجلس الحاكم وليس له صلاحيات إلا ما فوضه به المجلس الحاكم. وبالإضافة إلى هذه المجالس يتولى المجلس الحاكم تعيين المراجع الخارجي وتشكيل لجان المراجعة الضرورية لمراقبة الأداء ومدى الالتزام وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وكذلك تعيين المراجع الداخلي.ص١٩-٢٣

- **حوكمة الجامعات بالمملكة الأردنية الهاشمية:**

نصت المادة (٣) من قانون الجامعات الأردنية ٢٠١٢م على أن تتمتع الجامعة الرسمية بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وإجراء جميع التصرفات القانونية بما في ذلك إبرام العقود، والاقتراض بموافقة مجلس الوزراء، وقبول المساعدات، والتبرعات، والهبات، والمنح، والوصايا، ولها حق التقاضي، والقيام بجميع الأعمال، والإجراءات القانونية، والقضائية، وأن تنيب عنها في الإجراءات المحامي العام المدني، أو أي محام آخر توكله لهذه الغاية. كما نصت المادة (٦) على أن الجامعة مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، والتطوير وخدمة المجتمع وتنميته وتعزيز الإبداع والابتكار، وتقوم لهذه الغاية وبما يتفق مع سياسة التعليم العالي. في حين نصت المادة (٧) على أن للجامعة بقرار من مجلس الأمناء وبناء على تنسيب مجلس الأمناء المستند إلى توصية مجلس العمداء إنشاء كليات أكاديمية وتقنية تطبيقية ومعاهد وأقسام علمية وبرامج وتخصصات ودمجها في غيرها أو تجميدها أو إلغاءها.

كما نصت المادة (٨) على أنه يكون لكل جامعة مجلس يسمى (مجلس الأمناء) يتألف من رئيس وثمانية أعضاء ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى. كما لا يجوز لرئيس الجامعة أو لأي من المالكين (في الجامعات الخاصة) أو أحد من أقربائهم وحتى الدرجة الثالثة أن يكون رئيساً لمجلس أمنائها، كما لا يجوز لعضو هيئة التدريس في

الجامعة أن يكون عضواً في مجلس أمنائها. وتنص المادة (٩) على أنه يشكل مجلس أمناء الجامعة الرسمية على النحو التالي: (١) رئيس مجلس الأمناء.(٢) اثنان من ذوي الخبرة والرأي في مجال التعليم العالي. (٣) اثنان من الأكاديميين ممن يحملون رتبة الأستاذية من خارج الجامعة. (٤) ثلاثة أعضاء من قطاع الصناعة أو التجارة أو الزراعة أو الخدمات من ذوي الخبرة العلمية والرأي. (٥) رئيس الجامعة. كما يعين رئيس وأعضاء مجلس أمناء الجامعة الرسمية لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة وتنتهي العضوية بانتهاء مدة تعيينه أو باستقالته أو بتعيين بديل لأي منهم بإرادة ملكية سامية بناء على تنسيب رئيس الوزراء في كلتا الحالتين. كما حددت المادة (١١) مهام وصلاحيات مجلس الأمناء على النحو التالي: (١) رسم السياسة العامة للجامعة. (٢) إقرار الخطة السنوية، والاستراتيجية للجامعة. (٣) تقييم أداء الجامعة من جميع الجوانب الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والبنية التحتية. (٤) إقرار الموازنة السنوية للجامعة وبياناتها المالية، والختامية بعد الموافقة عليها من مجلس الجامعة ورفعها للمجلس للمصادقة عليها مشفوعة بتقرير المحاسب القانوني. (٥) مناقشة التقرير السنوي للجامعة بعد الموافقة عليه من مجلس الجامعة ورفعه للمجلس للاطلاع عليه. (٦) السعي لدعم الموارد المالية للجامعة وتنظيم شؤون استثمارها. (٧) قبول الهبات، والمنح، والوصايا وغيرها. (٨) تعيين محاسب قانوني خارجي لتدقيق حسابات الجامعة وتحديد أتعابه بتنسيب(بتعميد) من مجلس الجامعة. (٩) تعيين نواب الرئيس ورؤساء فروع الجامعة، والعمداء. في حين نصت المادة (١٢) على أنه يكون لكل جامعة رئيس متفرغ لإدارتها يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، ويشترط أن يكون الرئيس أردني الجنسية ويشغل رتبة الأستاذية. كما يقوم مجلس أمناء الجامعة الرسمية بدراسة طلبات المرشحين لمنصب الرئيس ويختار ثلاثة مرشحين وفق معايير وأسس يضعها مسبقا ويرفع بهم لمجلس التعليم العالي ومن ثم يصدر قرار التعيين بإرادة ملكية سامية بناءً على قرار المجلس الذي يختار أحد المرشحين الثلاثة. كما

تنص المادة (١٣) على أن الرئيس مسؤول أمام مجلس الأمناء عن إدارة شؤون الجامعة وهو آمر الصرف فيها ويمارس المهام، والصلاحيات التالية: (١) تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الرسمية، والقضائية، والهيئات، والأشخاص وتوقيع العقود نيابة عنها بما لا يتعارض مع قانون التعليم العالي والبحث العلمي النافذ. (٢) إدارة شؤون الجامعة الأكاديمية، والمالية، والإدارية، والبحثية وفق أحكام هذا القانون، والأنظمة، والتعليمات، والقرارات الصادرة بمقتضى أي منها. (٣) دعوة مجلس الجامعة ومجلس العمداء إلى الانعقاد ورئاسة اجتماعاتهما، والإشراف على توثيق القرارات الصادرة عنهما ومتابعة تنفيذها. (٤) تقديم خطة العمل السنوية للجامعة إلى مجلس الجامعة لدراستها ورفعها إلى مجلس الأمناء. (٥) إعداد مشروع الموازنة السنوية للجامعة وبيانات حساباتها الختامية وتقديمه إلى مجلس الجامعة. (٦) تقديم تقرير سنوي في نهاية كل عام جامعي عن أداء الجامعة إلى مجلس الجامعة مبينا فيه مؤشرات الأداء في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والأنشطة الأخرى، وأية اقتراحات يراها مناسبة لتطوير الجامعة وفق الآلية المعتمدة لذلك على أن يقوم مجلس الجامعة بمناقشتها ورفعها إلى مجلس الأمناء. (٧) الرفع لمجلس الأمناء بتعيين الرئيس. ورؤساء فروع الجامعة، والعمداء. كما نصت المادة (١٥) على أنه يكون لكل جامعة مجلس يسمى (مجلس الجامعة) برئاسة الرئيس وعضوية كل من: (١) نواب الرئيس. (٢) العمداء. (٣) عضو هيئة تدريس ينتخبه أعضاء هيئة تدريس كل كلية في مطلع كل عام جامعي. (٤) ثلاثة من مديري الوحدات الأكاديمية، والفنية، والإدارية في الجامعة. (٥) عضوان من المجتمع المحلي من ذوي الخبرة العملية من حملة الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى. (٦) أحد طلبة الجامعة. (٧) أحد خريجي الجامعة.وتنص المادة (١٦) على أنه يتولى مجلس الجامعة المهام، والصلاحيات التالية: (١) اتخاذ القرارات، والتوصيات التي تسهم في رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة في مجالات التعليم، والبحث العلمي، والتدريب، والخدمة

العامة. (٢) دراسة خطة عمل الجامعة الرسمية السنوية، ورفعها إلى مجلس الأمناء لإقرارها. (٣) الموافقة على موازنة الجامعة السنوية وبيانات حساباتها الختامية تمهيداً لرفعها إلى مجلس الأمناء. (٤) الموافقة على تقارير أداء الجامعة وأنشطتها وإنجازاتها تمهيداً لرفعها إلى مجلس الأمناء. وفيما يتعلق بالجوانب المالية نصت المادة (٢٤) على أن للجامعة الرسمية موازنة مستقلة يوافق عليها مجلس الجامعة ويقرها مجلس الأمناء ويصادق عليها المجلس. وتتألف الموارد المالية للجامعة مما يلي بحسب المادة (٢٥) من: (١) الرسوم الدراسية. (٢) ريع أموالها المنقولة وغير المنقولة. (٣) إيرادات الأنشطة التدريسية، والاستشارية، والبحثية للكليات، والمعاهد، والمراكز وإيرادات المشاريع الإنتاجية، والمرافق الجامعية. (٤) الهبات، والمنح، والوصايا وغيرها، على أن تؤخذ موافقة مجلس الوزراء إذا كانت من مصدر غير أردني. (٥) أي إيرادات أخرى. (٦) يضاف للموارد المالية للجامعة الرسمية ما يخصص لها من مبالغ في الموازنة العامة للدولة. ومن ناحية الرقابة نصت المادة (٢٥) على أنه تنشأ في الجامعة الخاصة وحدة رقابة وتدقيق داخلي ويعين مديرها بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب الرئيس. وتكون الوحدة مسؤولة أمام مجلس أمناء الجامعة الخاصة مباشرة وتتولى مراقبة الأمور الإدارية، والمالية في الجامعة وعليها تقديم تقارير شهرية ونصف سنوية إلى مجلس الأمناء.

- **حوكمة الجامعات بالمملكة العربية السعودية:**

نصت المادة رقم (١٢) من نظام مجلس التعليم العالي الصادر بتاريخ ٤/ ٦/ ١٤١٤هـ الموافق ١٧/ ١١ /١٩٩٣م على أن رئيس مجلس الوزراء –رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم–هو رئيس مجلس التعليم العالي (**تم الغاء مجلس التعليم العالي بالأمر الملكي الكريم رقم أ / ٦٩ وتاريخ ٩ / ٤ / ١٤٣٦هـ ، ولم يصدر أي تنظيم او تشريع جديد الى حين اعداد هذه الدراسة وبالتالي سيلتزم الباحث بنص اللائحة كما هي مع الإشارة الى التعديلات الجديدة**)، كما نصت المادة (١٣) على أن وزير التعليم العالي هو رئيس مجلس كل جامعة موجودة حاليًّا، أو التي تنشأ فيما بعد، وهو المسؤول عن مراقبة تنفيذ سياسة الدولة التعليمية في مجال التعليم الجامعي، وتخضع كل جامعة لإشرافه.(**تم الغاء مسمى وزير التعليم العالي بالأمر الملكي الكريم رقم أ / ٦٩ وتاريخ ٩ / ٤ / ١٤٣٦هـ ، ليصبح تحت مسمى وزير التعليم مع ضم وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة تسمى "وزارة التعليم".)**

ونصت المادة (٢) من نظام المجلس على أن كل جامعة تتمتع بشخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك، والتصرف، والتقاضي. بينما أشارت المادة (٣) من النظام على أنه يكون للجامعات، وغيرها من مؤسسات التعليم العالي، مجلس يسمى مجلس التعليم العالي، ويكون لكل جامعة مجلس يسمى مجلس الجامعة. وقد أشارت المادة (١٤) من النظام إلى أن مجلس التعليم العالي يتألف من مديري الجامعات، بالإضافة إلى ثمانية أعضاء من خارج الجامعات هم: (١) رئيس مجلس الوزراء رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رئيسا. (٢) وزير التعليم العالي نائبا للرئيس. (٣) وزير المعارف(تم الغاء المسمى). (٤) وزير المالية والاقتصاد الوطني (تم ضم الاقتصاد الوطني الى وزارة التخطيط). (٥) وزير العمل والشؤون الاجتماعية. (٦) وزير التخطيط. (٧) رئيس الديوان العام للخدمة المدنية. (٨) الرئيس العام لتعليم البنات (تم الغاؤها). وحددت المادة رقم (١٥) من النظام صلاحيات مجلس التعليم العالي واختصاصاته، والتي منها توجيه

التعليم الجامعي بما يتفق والسياسة المرسومة لذلك، وتحقيق التنسيق بين الجامعات وبخاصة في مجال الأقسام العلمية، والدرجات الجامعية والموافقة على إنشاء الكليات، والجامعات، أو دمج الكليات، والمعاهد، والأقسام، أو إلغائها. ومن اختصاصه أيضاً إصدار اللوائح المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات الوظيفية من السعوديين، والمتعاقدين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس، وأشارت المادة (١٨) إلى أن يتولى إدارة الجامعة – مجلس الجامعة، مدير الجامعة، وكلاء الجامعة. وحددت المادة رقم (١٩) على أن يتألف مجلس الجامعة على الوجه الآتي: (١) وزير التعليم العالي رئيسا للمجلس. (٢) مدير الجامعة نائبا للرئيس. (٣) وكلاء الجامعة.

(٤) أمين عام مجلس التعليم العالي. (٥) العمداء. (٦) ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات.

وحددت المادة رقم (٢٠) اختصاصات مجلس الجامعة، والتي منها اقتراح إنشاء كليات، ومعاهد، وأقسام، ومراكز بحث، وعمادات مساندة، واقتراح تعديل أسمائها، أو دمجها، أو إلغائها. إقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا. منح الدرجات العلمية لخريجي الجامعة. الموافقة على مشروع ميزانية الجامعة ورفعها إلى وزير التعليم العالي. وكذلك لمجلس الجامعة إقرار اللوائح الداخلية مما لا يرتب مزايا مالية، أو وظيفية. واقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة، أو تعديلها. وكذلك مناقشة التقرير السنوي تمهيدا لعرضه على مجلس التعليم العالي، وكذلك تخصيص الموارد.

وحددت المادة رقم (٢٣) من النظام طريقة تعيين واختيار مدير الجامعة، حيث أشارت إلى أن مدير الجامعة يعين ويعفى من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي، بينما أشارت المادة رقم (٢٤) إلى أن مدير الجامعة يكون مسؤولا أمام وزير التعليم العالي.

كما أشارت المادة رقم (٢٨) من النظام إلى تشكيل مجلس علمي لكل جامعة يتولى التوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والبت في الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفق القواعد التي يقرها مجلس التعليم العالي. وتشجيع البحث العلمي، والتأليف، والترجمة، والنشر. ويتألف المجلس العلمي من الآتي: (١) وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رئيسا. (٢) عضو واحد من أعضاء هيئة التدريس عن كل كلية، أو معهد بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، ويصدر بتعيينهم قرار من مجلس الجامعة بناء على ترشيح من مجلس الكلية، أو المعهد، وموافقة مدير الجامعة. ويجوز بقرار من مجلس الجامعة أن ينضم إلى عضوية المجلس عدد آخر من الأعضاء من المشتغلين بالبحث، والقضايا العلمية لا يتجاوز عددهم نصف مجموع الأعضاء، ويعين جميع الأعضاء لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة. وللمجلس تكوين لجان دائمة، أو مؤقتة من بين أعضائه، أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به. ومن ناحية الأكاديمية أشارت المادة (٤٣) إلى أن يقترح مجلس القسم على مجلس الكلية خطة الدراسة، والمناهج الدراسية، والكتب المقررة، والمراجع، ويقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس، والمحاضرين، والمعيدين وترقياتهم، كما يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية، وبتوزيع المحاضرات، والتمرينات، والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين، وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ويتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقرارها من مجلس الجامعة. ولمجلس القسم تشكيل لجان دائمة، أو مؤقتة من بين أعضائه. ومن الناحية المالية أشارت المادة (٥٠) إلى أنه يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها تصدر بإقرار مرسوم ملكي يحدد إيراداتها ونفقاتها وتخضع في مراقبة تنفيذها لديوان المراقبة العامة، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة. وتتكون إيرادات الجامعة بحسب المادة (٥٣) من: (١) الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة. (٢) التبرعات، والمنح، والوصايا، والأوقاف. (٣) ريع أملاكها وما ينتج

عن التصرف فيها. (٤) أي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث، أو الدراسات، أو الخدمات العلمية للآخرين. ومن ناحية الرقابة أشارت المادة رقم (٥٢) إلى أنه مع عدم الإخلال بمراقبة ديوان المراقبة العامة –مجلس كل جامعة يعين مراقبا، أو أكثر للحسابات ممن تتوفر فيهم الشروط القانونية وتكون لهم حقوق المراقب في الشركات المساهمة وعليهم واجباته.

وتأسيساً على ما سبق من خلال استعراض مواد وأحكام نظام حوكمة الجامعات في الدول السابقة ومدى إمكانية الاستفادة منها في تحسين نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية يرى الباحث ما يلي:

١. تشكيل مجلس تشريعي تحت مسمى (**مجلس أمناء الجامعة**) بالجامعات الحكومية السعودية يتم تشكيله من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، ومن أصحاب الفكر والرأي (ممثلين عن المجتمع) وأرباب سوق العمل سواء في القطاع العام أو الخاص، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخاب، مع الأخذ في الاعتبار عدم ترؤس مدير الجامعة لهذا المجلس، بحيث يكون هذا المجلس هو أعلى سلطة تشريعية للجامعة ، على أن تعطى لهذا المجلس صلاحيات واسعة لكافة شؤون الجامعة، مع ملاحظة ألا يعني ذلك إلغاء مجلس الجامعة (السلطة التنفيذية) أو التعارض مع صلاحياته. ويمكن تحديد التسلسل الهرمي للسلطة التشريعية، والتنفيذية لمجالس الجامعة على النحو التالي: (١) مجلس التعليم العالي. (٢) مجلس الأمناء أو الأوصياء. (٣) مجلس الجامعة. (٤) مجلس الكلية. (٥) مجلس القسم، ويمكن توضيحها كما بالشكل رقم (٤).

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي المقترح لحوكمة الجامعات السعودية



المصدر: من تصميم الباحث

١. تعيين مدير الجامعة ووكلائها، وكذلك عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية عن طريق الانتخاب في ظل وجود سياسات منظمة لهذه العملية تتسم بالشفافية، والنزاهة.

٢. العناية بنظام الإشراف والرقابة الداخلية لكافة أنشطة الجامعة من خلال تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية، وتزويدها بكوادر بشرية متخصصة، وتوفير كافة أنواع الدعم المادي، والمعنوي لها، على أن تتمتع هذه اللجنة باستقلالية تامة، ويمكن أن تضم في عضويتها عضوا من ديوان المراقبة العامة وعضوا خبيرا في مجال المحاسبية وعضوا من مجلس الجامعة وعضوا من مجلس أمناء الجامعة، وتتبع هذه اللجنة مجلس أمناء الجامعة مباشرة، وتكون مهمتها تقديم تقارير دورية عن مدى التزام الجامعة باللوائح والأنظمة، وكيفية إدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية، وعن مدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية فيها.

٣. تعيين مراجع خارجي للجامعة ممن يتمتع بمقومات الكفاءة المهنية والنزاهة، على أن يتم ترشيحه عن طريق لجنة المراجعة الداخلية، ويصدر قرار تعيينه عن طريق مجلس أمناء الجامعة.

خلاصة المبحث الأول: الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:

في هذا المبحث استعرض الباحث الحوكمة الرشيدة من حيث نشأتها ومراحل تطورها، ثم التعرف على أهم العوامل، والمبررات (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية...) التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة، بعد ذلك تم التعرف على المفهوم اللغوي والاصطلاحي للحوكمة الرشيدة، وكيف انتقل هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، مع بيان أهميتها وأهداف تطبيقها في قطاع الأعمال والشركات، ومن ثم التعليم العالي ممثلا في الجامعات، بعد ذلك تم تناول مكونات الحوكمة وعناصرها وأشكالها ودواعي تطبيقها، ثم التعرف على معايير ومبادئ الحوكمة في الإسلام وفي قطاع الأعمال والشركات، وفي مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، ثم استعراض أهم المتطلبات لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، والتعرف على بعض معوقاتها ومراحل تطبيقها، والعلاقة التي تربط بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات، وفي ختام المبحث استعرض الباحث نظم وأساليب حوكمة الجامعات في بعض الدول العربية والأجنبية، وهي (المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية)، والخروج ببعض الملاحظات من الممكن الاستفادة منها في تحسين نظم حوكمة الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ماجاء في في الاطار النظري لهذا المبحث وما تناولته الدراسات والمنظمات الدولية والتي حددت اهم مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة فقد خلص الباحث إلى الاعتماد على مجموعة من هذه المبادئ، والمعايير في بناء أداة الدراسة بهدف قياس واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة وأهميتها في الجامعات السعودية؛ وذلك لشموليتها؛ ولإجماع أغلب المراجع، والدراسات على تناولها، وقد تم بناء مؤشرات هذه المعايير في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، وتتمثل هذه المبادئ والمعايير في : (١) الإفصاح والشفافية ، (٢) الرقابة والمساءلة الإدارية ، (٣) المشاركة في صناعة القرار، (٤) الاستقلالية والحرية الأكاديمية ، (٥) كفاءة وفعالية الاتصال.

المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تمهيد:

ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي نتيجة لتدني مخرجات التعليم وعدم مواكبتها لسوق العمل، وبسبب التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتوجه العالمي للعولمة، وانتشرت لذلك الهيئات العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي، والتي عملت على تحديد السياسات وتصميم المعايير لضمان جودة المؤسسات، والبرامج في التعليم العالي، وأصبح لزاماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتماد الأكاديمي.

وتتناول الدراسة الحالية في هذا المبحث الإطار النظري لضمان الجودة في التعليم العالي من حيث (مفهومه، أهدافه، مبرراته، خصائصه، عناصره، مبادئه، مراحله، أساليبه، متطلباته، معوقاته) في مؤسسات التعليم العالي.

مفهوم الجودة Quality:

إن مفهوم الجودة لم يكن مقتصرا على العصر الحديث، بل عرفته البشرية منذ القدم، فكانت دائمة البحث عن الأمور، والأشياء الأفضل لحياتها، ومن هنا واصلت تقدمها وتطورها بشكل مستمر ودائم، فالجذور التاريخية للمفهوم تعود إلى العصور القديمة، حيث يشير الصرايرة والعساف (٢٠٠٨م) إلى قيام المصريين القدماء عام (٢٠٠٠ق.م) تقريبا بوضع وتطوير مقاييس في المساحة، والأطوال لاستخدامها كمقاييس معيارية. ص٨، وهذا المفهوم تطور بمرور الزمن وأرست قواعده النظريات الإدارية المعاصرة، فلو تأملنا هذا المفهوم لوجدنا أنه يدعو إلى تجويد الأعمال وإتقانها، وهو ما يتفق تماماً مع كل القيم، والمبادئ التي حث عليها ديننا الإسلامي الحنيف، حيث جاء في محكم التنزيل قوله تعالى:

﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴿٢﴾﴾ [الملك: ٢]

وقوله عز وجل: ﴿ وَتَرَى ٱلْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ ٱلسَّحَابِ صُنْعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِىٓ أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ إِنَّهُۥ خَبِيرٌۢ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾ ﴾[النمل: ٨٨]. ويقول المصطفى الكريم صلى الله عليه وسلم: "**إِنَّ اللَّه يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُم عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَه**" (رواه البيهقي في سنن الترمذي).

ومع تطور هذا المفهوم أصبحت الجودة معياراً للحكم على دقة العمل وإتقانه وقياساً لرضا الزبون، ولقد احتوت كثير من الأدبيات المعاصرة على تعريفات عديدة للجودة من وجهات نظر مختلفة ومن تجارب دولية متنوعة في الجودة، فكلمة (الجودة) في اللغة العربية كما جاءت في لسان العرب لابن منظور (١٩٨٤م) أصلها الفعل الثلاثي من جوَّد، والجيد في اللغة نقيض الرديء وجاد الشيء جوّده، أي صار جيدا، ويقال أجاد فلان في عمله، وجاد فيه، ويجود جودة، واسْتَجَدْت الشيء أعددته جيدا. ص٧٢

أما معنى الجودة (Quality) في اللغة الإنجليزية؛ فكما ورد في قاموس المورد لمنير البعلبكي (١٩٩٦م) تشير إلى "سمة للشيء التي تجعله مختلفاً عن الأشياء الأخرى". ص٧٤. ومن الناحية الاصطلاحية فإن تعريف الجودة يختلف تبعا لاختلاف وجهات نظر المهتمين بها، حيث ينظر ديمنج (Deming, 1986) المشار له في مها فاضل (٢٠١١م) إلى الجودة على أنها "ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل وبقيمة تناسبه". ص١٣. في حين يرى البيلاوي واخرون(٢٠١٠م) أن الجـــودة هي "المطابقة لمتطلبات، أو مواصفات معينة". ص٤٣٠

كما عرف (David, 1994) الجودة بأنها: "كل ما يتم عمله من أجل إرضاء العميل، والمستفيد ومواجهة احتياجاته، واحتياجات العاملين في المؤسسة وكذلك احتياجات المجتمع". ص١٨. ويعرف كل من عبدالمنعم وشاهيناز (٢٠٠٥م) الجودة بأنها "مناسبة الشيء للغرض، أو الهدف الذي من أجله وجد، والنجاح في إيجاده بطريقة صحيحة من أول مرة، وتوافقه مع ما هو متفق عليه، والرضا عنه، والتزام القائمين على إخراجه إلى

حيز الوجود بالبحث عن طرق لتحسينه باستمرار، وقلة الأخطاء فيه، هذا بالإضافة إلى قدرته على المنافسة"ص١٩٨. ويعرف معهد الجودة الأمريكي المشار له في الحولي (٢٠٠٤م) الجودة بأنها: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء". ص٩

أما مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي فقد اختلفت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم. حيث يشير العبيدي (٢٠٠٩م) إلى أن الجودة في التعليم العالي عبارة عن "جملة من المعايير، والخصائص التي ينبغي أن تتـوافر لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات، أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية، والبشرية بالجامعة". ص٣. كما يرى (Graham Gibbs, 2010) أن الجودة في خدمات التعليم العالي تعني "التطور المستمر، والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها على أساس آلية تقييم معترف بها محلياً وعالمياً". ص١٥. بينما تعرِّف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية (NCAAA,2008) مصطلح الجودة في التعليم بأنها "مستوى الأداء مقارنة بالمعايير المقبولة للممارسات الجيدة عالمياً، والخاصة بتطوير تعلم الطلبة وإدارة المؤسسات التعليمية، ومناسبة الأداء لما تريد المؤسسة، أو الجامعة تحقيقه (الأهداف والأولويات)، ومدى مناسبة أهداف وأولويات المؤسسة في ظل الظروف التي تعمل بها المؤسسة، والمجتمعات التي تخدمها". ص١٤ويؤكد كل من صفاء عبدالعزيز و حسين (٢٠٠٥م) أن أدبيات البحث في مجال الجودة في التعليم العالي تناولت تعريف الجودة من عدة مداخل على النحو التالي:

أ. **<u>الجودة بمعنى التميز</u>**: تقوم فكرة التميز في التعليم العالي بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي من تحديد متطلبات الدخول إليها، أو التخرج منها، مثل

الشروط القياسية لقبول الطلبة فيها، صعوبة مقرراتها، والامتحانات التي يخضع لها الطلبة.

ب. **<u>الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات</u>**: ينطلق هذا المدخل من غايات وأهداف المؤسسة أو البرنامج، ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات، والأهداف المعتمدة.

ت. **<u>الجودة بمعنى تأمين رضا المستفيدين وأصحاب الشأن المعنيين</u>**: عمد هذا المدخل إلى مساواة الجودة بقدرة المؤسسة، أو البرنامج على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وسائر أصحاب الشأن.

ث. **<u>الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى</u>**: يتميز هذا المدخل عن بقية المداخل بأنه يعتمد على سلسلة من المعايير المحددة مسبقا بشكل واضح، والواجب احترامها. ومن جهة ثانية، يقضي هذا المدخل بأن تجرى عمليات ضمان الجودة تحت إشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسة التعليم العالي لتأمين الثقة المجتمعية بهذه العمليات وبنتائجها. ص٧٧.

ومهما تنوعت تعاريف الجودة في التعليم العالي، إلا أنها تضم ثلاثة جوانب أساسية كما ذكرها عليمات (٢٠٠٤م)على النحو التالي: (١) جودة التصميم وتعني تحديد المواصفات، والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، (٢) جودة الأداء وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، (٣) جودة المخرج وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص، والمواصفات المتوقعة. ص٩٣.

وتأسيساً على ما سبق يتضح للباحث أن تعاريف الجودة يصعب حصرها في دائرة محددة؛ لاشتمالها على أبعاد مختلفة، فمنهم من عرفها بدلالة الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها، ومنهم من ربط تعريفها بالمدخلات، والعمليات، والمخرجات، ومنهم من ربطها بتحقيق رضا المستفيد، ويرى الباحث ان الجودة في التعليم العالي تعني مدى ملاءمة المنتج أو

الخدمة الجامعية بما يحقق تطلعات المستفيدين داخل وخارج الجامعة من خلال العمل على تحقيق تطلعاتهم وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم بأقل جهد وأسرع وقت وأدنى تكلفة.

مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي Quality Assurance:

تُعد عملية ضمان الجودة Quality Assurance في مؤسسات التعليم العالي وفهم معانيه ومتطلباته قضية مهمة؛ لذلك اهتم العديد من الباحثين خلال السنوات القليلة الماضية ببحث هذا الموضوع ودراسته رغبة منهم في الوصول إلى معناه وتنفيذ أنشطته، ورغم ما بذلوه من جهود كبيرة في سبيل تحقيق هذا الهدف فإن آراءهم لهذا المفهوم قد تعددت وتنوعت؛ وذلك لتعدد وجهات نظرهم واختلاف خلفياتهم العلمية، والمعرفية، بالإضافة إلى اختلاف زاوية النظر التي ينظر بها كل منهم إلى هذا المفهوم.

حيث ينظر (Cheng, 2003) إلى ضمان الجودة على أنه" يمثل مجموعة من الإجراءات المخططة، والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج التعليمي، أو العملية التعليمية المؤداة في الجامعة تستوفي مطالب الجودة المعطاة". ص٢٠٤. بينما ترى منظمة اليونيسكو (UNESCO, 2002) ضمان الجودة بأنه "السياسات، والإجراءات، والعمليات التي تُتبع للمحافظة على الجودة، حيث يتم مساءلة المؤسسة من قبل المستفيدين". ص١٣٣. ويعرف دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (QAAAU,2008) Quality Assurance and Accreditation of Arab Universities ضمان الجودة "بأنها عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح، والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق، بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية".ص١٠

بينما يشير كل من (Henard, and Mitterle, 2008) ان ضمان الجودة في التعليم العالي عبارة عن "اجراء نظامي منسق يتم داخل المؤسسة الجامعية بحيث تعمل على فحص برامجها الأكاديمية من أجل قياس المنهجية التي تسير عليها، من حيث ملاءمتها للترتيبات التي رسمت لإنجاز أهدافها، والتنفيذ من حيث تلاؤم المزاولة الفعلية مع

الترتيبات التي تم تنسيقها، والنتائج من حيث إتمام إجراءاتها المرجوة، بالإضافة إلى التقييم، والمراجعة الدائمة لضمان جودتها". ص٢٠

كما يعرف بروش وبركان (٢٠١٢م) ضمان الجودة في التعليم العالي بأنه "مجموعة الأنشطة الموجهة نحو تفحص المؤسسة الأكاديمية، أو البرنامج الأكاديمي لقياس مدى الالتزام بالمعايير المسطرة، والتأكد من قدرة المؤسسة على التحسين المستمر بناءً على نتائج تقييمها الذاتي لأدائها بهدف توفير الثقة لدى المستفيدين بجودة ما تقدمه لهم من خدمات". ص٨١١.

بينما تعرِّف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية (NCAAA، ٢٠٠٨م) ضمان الجودة على أنه عمليات التقويم، والمتابعة المتعلقة بجودة الأداء، والتي تخدم غرضين أساسيين هما: (أ) ضمان الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة وتطويره. (ب) توفير ضمان للأطراف المعنية (الطلاب والحكومة)، والمجتمع بمفهومه الأشمل، بما في ذلك الآباء، والجمعيات المهنية المتخصصة وسوق العمل بأن الجودة يتم الحفاظ عليها عند مستويات مماثلة للممارسة الجيدة في المؤسسات المتميزة في مناطق أخرى من العالم. ص٤٣.

ويعرف البهواشي (٢٠٠٧م) ضمان الجودة: "بأنها كل السياسات، والعمليات الموجهة نحو توفير كل ما يساعد على تحقيق الجودة، والمحافظة عليها، والارتقاء بها" .ص٥٦،

وعرفت اللجنة الاقتصادية الأوروبية. (EEA, 2014) ضمان الجودة في التعليم العالي بأنه: الإجراءات، والتعليمات التي تسير عليها مؤسسة التعليم العالي من أجل المواظبة على الجودة ومعاييرها ومؤشراتها، حيث تجرى مساءلة المؤسسة حول سياسات الجودة التي تسير فيها وذلك من أجل ضمانها. ص٣.

ويصف هوستون (Houston, 2008) ضمان الجودة على أنه "عمليات المراجعة، والتقييم، والرقابة المستمرة للجودة التي يجب تطبيقها على كافة مؤسسات التعليم العالي

لضمان وفائها بأعلى المعايير، والوصول إلى مستوى الفاعلية في الرقابة على الأداء المؤسسي". ص٦٣.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أنه مهما تعددت هذه الاختلافـــات حول تحديد مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي فهو لا يخرج عن كونه مجموعة من الأنشطة، والأساليب، والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والحفاظ على استدامتها واستمراريتها داخل الجامعة؛ وذلك من خلال عمليات التقويم المستمر لكـــل وظائف ومكونـــات وعمليات وأنشطة الجامعة بهدف تحقيق رضا المستفيدين داخل وخارج الجامعة.

أهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر نظام ضمان الجودة في التعليم العالي كغيره من الأنظمة الحديثة التي تعمل جاهدة على التطوير المستدام في جميع المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي، لذلك لا يمكن أن يتم هذا القصد إلا عبر أهداف محددة تسعى نظم ضمان الجودة لتحقيقها، حيث يشير السيد (٢٠١٣م) ان ضمان الجودة يحقق جملة من الأهداف في مؤسسات التعليم العالي ذكرها على النحو التالي:

١. رفع الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي عبر إتاحة القدرة على العمل ضمن مجموعات، وتثبيت فعالية الاتصالات وتحقيقها بين الأفراد العاملين في المجموعة الواحدة ومع القيادة الإدارية العليا.

٢. البلوغ إلى المنظومة الشاملة من المعايير القياسية، ومقاييس الأداء الحقيقية، والعديد من أسس المقارنات المرجعية الحديثة؛ وذلك وفقاً للمعايير العالمية لضمان الجودة.

٣. تطوير جودة المخرجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ورفع قدرتها على المنافسة في كافة أسواق العمل، سواء كانت محلية، أو إقليمية، أو عالمية، حيث يعمل ذلك على تقوية الثقة بها من قبل أصحاب العمل المستفيدين منها.

٤. اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، والعمل على التخفيض من التكاليف الناجمة عن الوقوع في أي زلة، أو عثرة بأي مرحلة من مراحلها؛ وذلك عبر تسخير كافة الموارد، والعمليات داخل مؤسسات التعليم العالي وإخضاعها للرقابة الوقائية عن طريق تطبيق وتنفيذ المعايير العالمية لضمان الجودة.

٥. إحكام النظام الإداري وتحسينه بمؤسسات التعليم العالي عن طريق توصيف الأدوار، والمسؤوليات التي تم تحديدها لكل فرد في النظام الجامعي وتوزيعها حسب قدرات الأفراد ومستوياتهم الوظيفية.

٦. رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي وإتمام قدرتها على المنافسة الجادة مع كافة الجامعات المحلية، والعالمية، وتميزها ، والتحسين المستمر ضمن متطلبات العصر الحديث وخصائصه واحتياجاته.

٧. تحديث الكفايات العلمية، والمهنية لكافة أفراد مؤسسة التعليم العالي كأعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين، والفنيين، والطلبة، والعمل على زيادة مستوى أدائهم من خلال إتاحة برامج التنمية المهنية المستدامة، وتدريبهم بشكل دائم. ص٨١-٨٢

بينما حدد احمد (٢٠٠٧م) اهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

١. توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية، وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.

٢. ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.

٣. تعزيز سمعة البرامج المقيّمة، والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعمليتي التقويم الخارجي، والاعتماد الأكاديمي.

٤. توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد، والتنفيذ، والإشراف على البرامج الأكاديمية.

٥. تعزيز ودعم ثقة الدولة، والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.

٦. ضمان الوضوح، والشفافية للبرامج الأكاديمية.

٧. الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث إن التقويم الخارجي، والاعتماد يتطلبان تعديلا في الممارسات بما يلبي حاجة ومتطلبات التخصصات، والمهن.

٨. طمأنة المجتمع، والمؤسسات الخارجية بجودة مخرجات مؤسسات التعليم وإظهارها بالصورة التي تتلاءم مع توقعاتهم فيما يتعلق بجودة الأداء.

٩. تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

١٠. الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الوطنية، والدولية لضمان جودة الأداء على كافة الوحدات الإدارية، والأكاديمية في الشكل والمضمون، بالشكل الذي يتلاءم وينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

١١. العمل على بناء جسور التعاون وتبادل الخبرات ما بين الجامعة ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، وذلك من خلال الانضمام، والمشاركة في المؤتمرات، والندوات المحلية، والدولية المهتمة ببرامج الجودة وتقييم الأداء.

١٢. الاهتمام بدراسة وتحليل نتائج عمليات التقييم الذاتي للكليات، وإبداء المقترحات، والآراء اللازمة لتطوير أداء الوحدات المختلفة بالجامعة للحصول على الاعتماد الذي يدعم جودة المخرجات. ص١٤٣-١٤٤

مبررات الاهتمام بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تزايد الاهتمام بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ظهر نتيجة لمجموعة من المبررات، والتحديات التي تواجه منظومة التعليم الجامعي، والتي أوردتها العديد من الدراسات، والبحوث ومنها على سبيل المثال دراسة السامرائي (٢٠١٢م، ص٩٩٣-٩٩٤)، والدليمي (٢٠١١م، ص٧-١٠) والسماوي (٢٠٠٨م، ص٢٨-٣٢)، و تم تصنيفها إلى نوعين من التحديات، شكل كل منهما تحدياً يتحتم ضرورة الاهتمام به، حيث ارتبط النوع الأول بالتحديات الداخلية التي تتعلق بالجامعة وطبيعة العمل الجامعي، بينما ارتبط النوع الثاني بالتحديات الخارجية التي تتعلق بالتغيرات العالمية العلمية، والمعرفية، والتكنولوجية. وفيما يلي نستعرض هذه المبررات على النحو التالي:

أ. **<u>المبررات الداخلية</u>**: وتتمثل في العديد من الجوانب ذات الصلة بطبيعة الوظائف، والأدوار التي تقوم بها الجامعة، وهي على النحو التالي:

١.ضعف القدرة المؤسسية، والفاعلية الإدارية على التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والإشراف الفعال أحد المبررات للأخذ بنظام ضمان الجودة والاعتماد، سواء على المستوى الوطني، أو على المستوى المؤسسي، حيث إن معظم وزارات التعليم العالي على مستوى الوطن العربي تعاني من محدودية الموارد المتاحة لها؛ مما يضعف من قدرتها ، ويحد بالتالي من قدرتها على وضع الرؤى المستقبلية.

٢.قناعة المسؤولين بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية عالية الجودة بمؤسسات التعليم العالي.

٣.تزايد الاهتمام بتدويل التعليم العالي وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والتنافسية بين الجامعات وزيادة التعاون، والتبادل العلمي بين الجامعات ومراكز الأبحاث ومواجهة متغيرات النظام العالمي الجديد .

٤.ضعف القدرة الاستيعابية للجامعة وما يقابلها من زيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، والذي نتج عنه زيادة واضحة في نسبة عدد الطلبة إلى عضو هيئة التدريس، مما جعل الجامعات تواجه مشكلات كثيرة حتمت عليها ضرورة الاهتمام بضمان الجودة في التعليم الجامعي كإحدى الركائز، والمتطلبات اللازمة لمواجهة تلك المشكلات، والتحديات.

٥. الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي وحاجات سوق العمل، والتي تتمثل في ضعف مستوى الخريج في التخصصات التطبيقية، خاصة التكنولوجية منها، إضافة إلى الفائض الكبير في الخريجين ببعض التخصصات، وندرة الخريجين الأكفاء في تخصصات أخرى.

٦. اعتماد جميع المؤسسات الجامعية الحكومية على الدعم الحكومي الذي بدأ يتضاءل رغم التوسع الكمي، وهذا يتطلب البحث عن مصادر إضافية لدعم التوسع وتحسين النوعية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة للجامعات واستخدام نظام ضمان الجودة والاعتماد لترشيد الإنفاق وتحسين فرص الاستثمار لجميع موارد الجامعة المختلفة (مراكز بحثية، ورش، معامل، مكاتب استشارية... إلخ).

٧.تعدد أشكال التعليم الجامعي وتنوع أهدافه، مما جعل الجامعات تقف أمام حاجة ملحة لتطوير إمكاناتها المادية، والبشرية بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، وحتى تتمكن الجامعة من تحقيق هذا التطوير فإنه يتوجب عليها الاهتمام بنظام ضمان الجودة في جميع مكوناتها المادية، والبشرية، والأكاديمية، والإدارية.

٨.ظهور ديموقراطية التعليم الجامعي، والتوسع في الفرص التعليمية ودعم الاستقلال الجامعي، وضمان الحريات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .

٩.تزايد التقارب بين الجامعات ووسائل الإعلام وزيادة الاهتمام بوسائط الإعلام التربوي، والتقارب الثقافي، وظهور جامعات الهواء، والاهتمام بالتعليم عن بعد.

١٠. خصخصة التعليم الجامعي، وتزايد اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات بالتعليم الجامعي، وتطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية وتوثيق العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والإنتاج، والبحث عن مصادر تمويل إضافية وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتبني نماذج جامعية حديثة.

١١. قلة المبادرات، والجهود المبذولة من قبل الجامعات –وخصوصا العربية– في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، حيث لم تفِ بالمطلوب، خصوصاً أننا نعيش في عصر يتصف بالسباق المعرفي وسرعة التغيرات، والتطورات المعرفية، والتكنولوجية التي أبرزت مجالات علمية ومعرفية وتكنولوجية جديدة في مختلف الميادين، والتخصصات.

ب. <u>المبررات الخارجية</u>: وتتمثل في جملة من التحديات، والتغيرات العالمية التي أفرزت أدواراً ومتطلبات جديدة للجامعات تمكنها من مواكبة معطيات العصر وخصائصه، وهي على النحو التالي:

١. <u>ظاهرة العولمة</u>: فهي ليست مجرد ظاهرة اقتصادية تتعلق بكسر الحواجز بين الدول لتبادل السلع، والخدمات، بل امتدت العولمة لتصبح عملية معقدة وظاهرة اجتماعية وثقافية...... إلخ، وعلى مستوى المؤسسات التعليمية سارعت العولمة في فرض زيادة التبادل الثقافي بين الأمم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وهيئات التدريس في البلدان المختلفة، وإبرام وعقد الاتفاقات بين الجامعات في البلدان المختلفة، وتبادل هيئات التدريس وانتشار ظاهرة التعليم عن بُعد، والإلكتروني، بل وتعدى الأمر إلى إنشاء فروع للعديد من

الجامعات الغربية في بلدان عربية (تدويل التعليم العالي)، كما تفرض العولمة تحديات أخرى عديدة يجب أن تتصدى لها الجامعات بفاعلية ووعي، من بينها المشكلات المتعلقة بدور الجامعات في كيفية الحفاظ على الهوية، وتهيئة أفراد المجتمع بأسس ثقافية متينة تساعد على الانفتاح الواعي على الثقافات الأخرى، وبما يقلل من التأثيرات السلبية، وكذلك الإفادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من التطورات الحديثة في مجال البحث العلمي، ونظم الإدارة الجامعية الحديثة وبما يقوي ويعزز القدرة التنافسية، مما يحتم على مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة الأخذ بنظام ضمان الجودة والاعتماد.

٢. **التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات**: يعد التقدم التكنولوجي من أهم التحديات التي يتميز بها العصر الحديث، والذي ترتب عليه العديد من الانعكاسات، والتحولات الكبرى في كافة قطاعات ومؤسسات المجتمع، وخصوصاً الجامعات التي أصبحت مطالبة بالاستعداد لمواجهة هذا التحدي المتمثل في ظهور أشكال عديدة للجامعات؛ كالجامعة الشاملة، والجامعة البحثية، والجامعة الافتراضية. وفي ظل هذه التحولات برزت أيضاً قضية اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات نتيجة لتغير معايير التقييم وتحولها من معايير محلية إلى معايير عالمية تفرض على الجامعات ضرورة تحسين مستوى أدائها، والارتقاء به من خلال وجود نظام مناسب لحل المشكلات، ودفع العاملين وحفزهم نحو الجودة، والتميز في الأداء.

٣. **التقدم العلمي والانفجار المعرفي**: يعيش العالم اليوم في عصر وصف بعصر الثورة المعلوماتية، والانفجار المعرفي الذي وصل بالرصيد العالمي من المعرفة إلى حد الانفجار الذي لم تشهده البشرية من قبل، حيث أصبحت المعرفة، والاكتشافات العلمية تتراكم بمعدلات سريعة، بالإضافة إلى أن معدلات تقادم المعرفة تزايدت حتى أصبحت المعارف سرعان ما تتلاشى أهميتها وصلاحيتها لتحل محلها معارف جديدة وتخصصات

غير مسبوقة كمًّا ونوعًا، ونتيجة لهذا التطور حدثت فجوة معرفية واسعة بين من يمتلكون المعرفة ومن لا يمتلكونها، نتج عنها العديد من التأثيرات التي شكلت تحدياً لكافة قطاعات المجتمع ومؤسساته، وخصوصاً الجامعات، باعتبارها الأكثر تطوراً وتأثيراً في حياة المجتمعات، والمسؤولة عن إعداد وتأهيل الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين في مجتمعاتهم، وبالتالي تحول دورها من مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة للمعرفة.

٤. **المنافسة العالمية:** في ظل الظروف الراهنة لم يعد بإمكان أي دولة القدرة على أن تعيش بمعزل عن المنافسة العالمية، وأن التغير التدريجي البطئ ليس كافيا لمواجهة مثل هذا التحدي، وأن ما تحتاجه في مؤسساتها التعليمية هو ضمان جودتها في ظل هذا المناخ التنافسي.

خصائص ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يتسم نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي بعدد من الخصائص والسمات أوردتها سحر ابوراضي (٢٠١٤م) على النحو التالي:

١- **التحديد الدقيق لمصادر المعلومات:** يقدم ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي اهتماماً بالغًا بالوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعَّالة، الأمر الذي يتطلب معلومات دقيقة يمكن استقبالها، وإرسالها من خلال وسائل الاتصال المتعددة.

٢- **التركيز على تعلم الطالب ومخرجاته:** بالإضافة إلى أهداف عملية التعليم، ومخرجات البرامج، فقد أكدت عمليات ضمان الجودة الأولية على المدخلات، لإمكانية قياسها بطريقة موضوعية.

٣- **المحاسبية:** تتزايد الضغوط العامة على الجامعة بهدف ضـــمان تحقيق جودة المخرجات، ويتم تدعيم المحاسبية عن طريـــق التأكـــد مـــن أن عمل البرنامج يتم تقييمه وفقـًا لمعايير الجودة المناسبة، وطبقًا لبعض الإجراءات المحددة.

٤- **الشمولية:** لا يقتصر ضـــمان الجودة على عمليات التقييم والاعتماد فقط، فهذه العملية تعتبر نهاية المطاف بالنسبة لضمان الجودة؛ لأنهـــا تركز على جودة تقييم البرامج وجميع عناصر المنظومة الجامعية.

٥- **المشاركة:** إن ضـــمان الجودة يعني نظاماً مخططاً للالتزام بالجودة من خلال نظام جيد لتبادل المعلومات.

٦- **التمركز حول رؤية ورسالة الجامعـــة:** تســـتند نظـــم ضـــمان الجـــودة إلـــى رسالة الجامعة، وتراعى تنوع واستقلالية المؤسسات وبرامجها عن طريق تقييم الجودة في مقابل رسالة وأهداف الجامعة بهدف تحديد مدى وجود توافق بينهما.

٧- **تحسين الجودة:** تهدف نظم ضمان الجودة إلى تحسين الجودة، وضمان تحقيق المعايير المحددة سلفاً بواسطة هيئات ضمان الجودة والاعتماد. ص٢٤٤-٢٤٥

عناصر نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تباينت الأدبيات في تحديدها لعناصر ضمان الجودة حيث أشارت بعض الدراسات، والبحوث التي اهتمت بتناول الجودة في أنظمة التعليم العالي بمختلف مستوياتها أن نظام ضمان الجودة في الجامعات يتكون من أربعة عناصر رئيسة، وهذا الرأي اتبعه على سبيل المثال لا الحصر، كلا من أمين وآخرين (٢٠٠٥، ص٧١٢-٧١٥)، والسماوي (٢٠١٠، ص١١-١٢) ونظروا لها على النحو التالي:

أولاً: المدخلات: وتتمثل مدخلات نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي في الأهداف بمختلف مستوياتها، وخصائص الطلبة، ونظام القبول بالجامعة، والبيئة العامة المحيطة بها، وكذلك البيئة الخاصة بالجامعة، والتي تشمل: المبنى الجامعي، والموارد، وأعضاء

هيئة التدريس ، والفنيين، والإدارة الجامعية، والجهاز الإداري، ونظام الدراسة، والخطط الدراسية، والخطط البحثية، وخطط خدمة الجامعة للمجتمع، والخطط الاستراتيجية، ومعايير الجودة، والبيئة التنظيمية للجودة، وخبرات القائمين على تطبيق نظام ضمان الجودة، بالإضافة إلى الخطط الإدارية، والمناخ العام للجامعة، والروح المعنوية.

<u>ثانيًا: العمليات</u>: وتشتمل عمليات نظام ضمان تنفيذ خطط الجودة في الجامعة على نوعين من العمليات هما: عمليات التعليم، والتعلم، وعمليات التقويم، حيث تتضمن عمليات التعليم، والتعلم: البرامج، والمناهج، ومواد التعليم وتقنياتها، والأجهزة، وتجهيزات المعامل، والورش، والمكتبة، ومراكز تكنولوجيا المعلومات، وطرائق التدريس، وأساليب التعلم، وتنفيذ الخطط البحثية وخطط خدمة الجامعة للمجتمع، والتخطيط لمختلف العمليات التي تتم داخل الجامعة، بالإضافة إلى تنفيذ الخطط الإدارية بمستوياتها المختلفة، وأما عمليات التقويم فتتضمن: عمليات التقويم المختلفة للأبنية، والأجهزة، والوظائف، والأعمال، والأنشطة التعليمية، والبحثية، وأنشطة خدمة الجامعة للمجتمع، بالإضافة إلى تقويم الخطط الإدارية وتقويم الجامعة، ووحداتها المختلفة ومجالسها بمختلف مستوياتها.

<u>ثالثًا: المخرجات</u>: وتشمل النواتج التعليمية، والبحثية، والنواتج المتصلة بالخدمات التي تحقق للجامعة دورها في خدمة المجتمع، كالخدمات الاستشارية، وخدمات التأهيل، والتدريب، وخدمات الدراسات، والبحوث الأساسية، والتطبيقية، وغيرها من الخدمات التي تعكس دور الجامعة في خدمة المجتمع.

<u>رابعًا: التغذية الراجعة</u>: وهي تعبر عن المعلومات المستفادة من تقويم الأداء الجامعي بشكل عام، أي من تقويم العمليات التعليمية، والبحثية وخدمة المجتمع التي تمثل وظائف الجامعة، وأيضًا من تقويم الوظائف، والأعمال الإدارية، والفنية التي تمارس في الجامعة؛ وذلك لمعرفة حجم الثقة التي تكونت لدى المستفيدين الداخليين، والخارجيين ومعرفة درجة رضاهم عن مخرجات الجامعة وخدماتها، والتي يمكن للجامعة في ضوئها أن تحدد

جوانب القوة، والضعف الموجودة فيها، ومن ثم العمل على تطوير وتحسين مخرجاتها وأنشطتها وخدماتها المختلفة. بينما يرى كل من صفاء عبدالعزيز وحسين (٢٠٠٥م) أن نظام ضمان الجودة يتألف من ثلاثة عناصر هي:

١. **تخطيط الجودة (Quality Planning):** عبارة عن الإجراءات، والعمليات، والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، ويجب أن تكون هذه النظم شاملة، نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة، ويتم تصميم نظم الجودة بصفة أساسية بهدف إشباع الحاجات الداخلية للعملاء الداخليين، والخارجيين.

٢. **ضبط الجودة (Quality Control):** عبارة عن الأساليب، والأنشطة العلمية الهادفة إلى مراقبة عمليات الجودة، والفرق بين مفهوم ضمان الجودة وضبط الجودة، أن ضمان الجودة يعد أكثر شمولاً من ضبط الجودة، حيث إن ضبط الجودة يركز على كشف الانحرافات، أو الأخطاء بعد حدوثها، بينما يركز ضمان الجودة على سبل منع الانحرافات، أو الأخطاء، أو المشكلات.

٣. **تحسين الجودة (Quality Improvement):** ويقصد به الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة، والعمليات، ومردودها، بهدف تزويد قيمة مضافة للمؤسسة ولزبائنها. ص٨٠

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن وجهة النظر الأولى نظرت لعناصر ضمان الجودة على أن ضمان الجودة عبارة عن (نظام) يتكون من (مدخلات وعمليات –ومخرجات – وتغذية راجعة) أما وجهة النظر الأخرى فنظرت لعناصر ضمان الجودة على أنها عمليات أو أنشطة أو أساليب إجرائية لتحقيق ضمان الجودة (تخطيط –ضبط –تحسين)، كما يرى الباحث أن هناك تداخلا بين الرأيين، فمدخلات وعمليات ومخرجات الجودة تحتاج إلى تخطيط وضبط وتحسين، والعكس صحيح.

مبادئ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ العام 1987م مجموعات من المعايير والمواصفات (بدءا بمجموعة ISO-9000 لعام 1987م ومرورا بمجموعة ISO-9000 لعـام 1994م، ووصولا إلى مجموعة ISO-9000 للعام 2000م). وهذه المجموعات تركز على تحقيق ضمان الجودة، ويؤدي تطبيق هذه المجموعات إلى مزايا متعددة لمؤسسات التعلـيم العالي، فهي تحسن جودة الأداء الجامعي، وتوحد إجراءات العمل، وتـوزع المهـام بفاعليـة، وتحقق رضا الطلبة والمجتمع وسوق العمل عن خدمات التعليم الجـامعي، ويقوم نظام الجودة في التعليم الجامعي، والمبني على أساس مواصفات ضمان الجودة على سبعة مبادئ أساسية أوردها الخطيب وآخرون (٢٠١٠م) على النحو التالي:

١. **التنظيم**: حيث تتطلب مواصفات ضمان الجودة من الجامعة أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته، وتحدد التداخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين بحيث تضمن أن يتم وبشكل دائم إنجاز جميع الأعمال بطريقة صحيحة وبدون أخطاء.

٢. **توثيق نظام الجودة**: ويشمل إعداد دليل الجودة، والإجراءات، وتعليمات العمل، وآليات التطبيق، أي توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على تحقيق ضمان الجودة في الجامعة.

٣. **ضبط وثائق نظام الجودة**: ويشمل ذلك ضبط هذه الوثائق ومراجعتها وتطويرها، والمصادقة عليها وإصدارها وتعديلها تجنباً للقيام بالأنشطة، أو الأعمال بطريقة مخالفة لما هو معتمد.

٤. **الاحتفاظ بسجلات الجودة**: ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة، وتعريف الجهات الداخلية، والخارجية، والمستفيدين، والهيئات المانحة

لشهادات المطابقة وهيئات الاعتماد الأكاديمي أنه قد تم اتباع الإجراءات المحددة وتعليمات العمل المناسبة لتحقيق الجودة كما يجب.

٥. **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** ويشمل التحقق من جودة المدخلات، والعمليات، والمخرجات الجامعية؛ وذلك من خلال تطبيق نظام الرقابة الوقائية التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ ومنعه قبل وقوعه، وعدم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة تالية لها إلا بعد التأكد من جودة المرحلة السابقة وخلوها من الأخطاء ومطابقتها لمعايير الجودة، أي بمعنى تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فاعليته.

٦. **تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة:** أي أنه في حالة وجود خلل، أو قصور في جودة مخرجات التعليم الجامعي يتمثل في ضعف امتلاكها للمعارف، والمهارات، والقدرات التي تتفق مع المواصفات العالمية لأي خريج من أي جامعة معتمدة أكاديمياًّ، فإنه ينبغي وفقًا لهذا المبدأ معرفة أوجه القصور وتحديدها وتحديد أسبابها، ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تمنع حدوث مثل هذا القصور مرة أخرى.

٧. **تحسين التواصل والتفاهم والتعاون:** وهذا ينطبق على تحسين العلاقة ضمن القسم الواحد، وبين القسم والأقسام الأخرى، وكذلك العلاقة ضمن الكلية الواحدة وبينها وبين الكليات الأخرى، ومن ثم العمل على تحقيق هذا المبدأ على مستوى العمل الجامعي بشكل عام تحقيقا للعمل بروح الفريق الواحد الذي يقود إلى التعاون، والمشاركة في تحقيق الأهداف، وبالتالي منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل فرد في الجامعة يعرف ما هو مطلوب منه على وجه التحديد. ص٥٣-٥٤

مراحل وأساليب ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

حددت الشرقاوي (٢٠٠٦م) ثلاث مراحل استراتيجية تمر بها عملية ضمان الجودة في الجامعات، والتي تنبع من الاستراتيجية العـــــامة للجامعة على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى** تتم من خلال:

أ. **نشر ثـــقافـــة الجـــودة على جميع المستويات الإدارية**، والعـــاملين، والهيئات التدريسية، والطلبـــة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق وخلق حالة الالتزام الكلي بالجودة الشاملة.

ب. **تحقيـــق الـــقناعة الكاملة** من جانب أعضاء هيئة التدريـــس بأهميـــة الجـــودة الشاملة وضمان جودة الأداء الجامعي من خلال عقد النـــدوات، وورش العمل.

ت. **تحديد الآليات، ووضع السياسات، والإجراءات** اللازمة لتنفيـــــذ استراتيجية تقويـــم الأداء الجامعي، وضمان الجودة التعليمية، والجودة الشاملة.

ث. **متابعة إنشاء قاعدة بيانات متكاملة** لكل أوجه العمل لتوظيف مبادئ أفكار إدارة الجودة لغرض تحديد المرتكزات الأساسية في التطبيق العملي.

ج. **القيام بالفعاليات، والتطبيقات** التي تؤدي إلى ضمان الجودة على المستوى الأكاديمي عن طريق:

١. تصميم النماذج المســـاعدة في توصيـــف البـــرامج الأكاديمية، والمقـــررات للمرحلـــة الجامعية الأولية، والعليا بالكليـــــات، والمعاهد.

٢. تصميم استمارات الاستبيانات التي تساعد في متابعة العملية التعـــليمية، والخـــدمات الجامعية وغيرها.

٣. التعـــرف على المعاييـــر الأكاديمية، والمقارنات المرجعية الخاصة بالبرامج الأكاديميـــة، ووضـــع المعايير المناسبة لخصوصية الجامعة وسياساتهـــا.

ح. **التنسيـــق، والمتابعة** المباشرة لأعمال وحـــدات ضمان جـــودة الأداء الجامعي (بالكليـــات، المعـــاهد، المراكـــــز) ومدى فعاليتها في تنفيـــذ آليات ضمان جودة الأداء الجامعي من خلال تحليـــل وتقييـــم التقارير الدورية لهذه الوحدات.

خ. **إقامة قـــنـــوات اتصال** مع الـــوحدات، والمراكـــز، والهيئـــات التي تعـــمل في مجـــال الجـــودة في التعليـــم محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا.

- **<u>المرحلة الثانية: وهي مرحلة تحقيق الجودة الشاملة</u>**، وتتم من خلال:

أ. **<u>تخطيط الجـــودة:</u>**

١. تحديد مواصفات متطلبـــــات الجـــــودة وتطابقهـــا مع المعاييــــــر، والتوقعـــــات.

٢. تحديـــــد أهـــــداف الجـــــــودة.

٣. تحديـــــد المستفيديـــن واحتياجاتهم.

٤. تحديـــــد الاحتياجات المطلوبـــة لتطور العمليات التي تحقـــق الخدمة الجامعية بالصورة المرغوبة.

ب. **<u>تحسين الجودة:</u>**

١. إنشاء هيكل تنظيمي داخلي مناسب لإدارة الجودة يكون موجها ليلبي احتياجات الطالب.

٢. تحديد احتياجات التحسين.

٣. تهيئة طرق للاتصال بالطلبة، ومراجعتها باستمرار؛ لضمـــان تحقيق التلاحم مع الطلبة، والحصول على معلومات مباشرة لمناطق الضعف أو التحسن في عملية تسليم الخدمة الجامعيـــة.

٤. تشجيـــع كليات الجامعة على القيام بتوكيد الجودة لبرامجها الدراسية وأقسامها، ووحداتها الإدارية، ومتابعة تنفيذ خطط الجودة.

- **المرحلة الثالثة، وتتم من خلال:**

١. متابعة الخطط التنفيذيـــــة لبرامج خطة ضمان جودة الأداء الجامعي بالجامعة.

٢. القيام بأعمال الرقابة الداخلية للجــودة بالكليات، ورصد تنفيذ آليـــات ضمان الجـــودة.

٣. متابعـــة تقويـــــم وتطويـــر العملية التعليمية لكليـــات الجامعــــــة، والسعي للحصول على طلب الاعتماد المؤسسي، والأكاديمي لبرامجهـــا من الهيئات الإقليمية، والعالمية ذات السمعة المتميزة عندما تكون مستعدة لذلك. ص ١٧-٢٠

بينما حددت صفاء عبدالعزيز و حسين (٢٠٠٥م) مرحلتين أساسيتين لتطبيق ضمان الجودة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التقييم الذاتي وتعتبر الخطوة الأولى في عملية ضمان الجودة وهي تتم من خلال العملاء الداخليين – إدارة وأعضاء هيئة تدريس وطلاب – وعن طريقه يمكن للمؤسسة معرفة واقع أداء لإدارة، ويمكن عن طرق البيانات والمؤشرات التي يتوصل إليها التقويم الذاتي وضع استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء، وهذا يتطلب رغبة ودافعية جميع أفراد المؤسسة نحو عملية التقييم، والتوجه نحو الجودة.

المرحلة الثانية: من مراحل تطبيق نظام الجودة عملية التقويم الخارجي بواسطة الخبراء، أو ما يُطلق عليها بالمحاسبية الخارجية حتى تتم عملية التقييم بمزيد من الموضوعية. ص٨٥ ومن أهم الأساليب التي تساعد على ضمان جودة أنشطة التعليم العالي ما أشار إليه سلامة (٢٠٠٨م) والذي يمكن إيجازه على النحو التالي:

١. **أسلوب التعلم العملي وبحوث العمل:** يعمل هذا الأسلوب على توفير بيئة تعلم ذات جودة كلية أو شاملة، وفي هذا الأسلوب يتعين تشجيع التعلم عن طريق العمل التعاوني، والبحث العملي كمنهجية مناسبة لتحسين عملية التدريس وعملية التعلم، والتنمية المهنية،

وعلى صعيد العمل التعليمي في التعليم العالي يحتل أسلوب المهنية والمساءلة مكانة خاصة في الجهود الرامية إلى ضمان الجودة النوعية.

٢. **أسلوب التقويم الذاتي**: ويهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على ما إذا كانت المؤسسة أو البرنامج واضح الاهداف، وما إذا كانت طرق التدريس والتعلم القائمة متماشية مع العصر، وما إذا كان الطلاب يتعلمون فعليا، وهل تعكس الفعاليات والأنشطة طموحات سوق العمل؟

٣. **أسلوب مراجعة النظير**: وهو من الأساليب الضرورية لضمان الجودة في التعليم العالي، بل يعد مكملا لأسلوب التقويم الذاتي، ويقوم أسلوب مراجعة النظير على أساس تعيين مستشارين مقيمين يتم اختيارهم من الأوساط العلمية ليكونوا بمثابة لجان للتقويم والنصح والإشراف من أجل تحسين جودة التعليم المقدم، والمساهمة في تقويم الجودة النوعية للمؤسسة أو البرامج.

٤. **أسلوب الاعتماد بشقيه الأكاديمي والمهني**: وهو من بين الأساليب المتبعة، والأكثر استخداما في الوقت الحاضر (وسيتم تناوله بتفصيل أكثر في المبحث الثالث الخاص بالاعتماد الأكاديمي).

٥. **أسلوب الدراسة الذاتية**: ويعد أسلوبا هاما في تحقيق شروط ومواصفات ضمان الجودة لمؤسسات وبرامج التعليم العالي، وعادة ما تجري الدراسات الذاتية على أساس أنها تقع ضمن متطلبات الاعتماد الأكاديمي للبرامج، والمؤسسات، وتستفيد الجهة التعليمية التي تقوم بالدراسة الذاتية استفادة عظيمة من نتائج هذه الدراسة إذا ما أحسن القيام بها، وإذا ما توفرت لها الخصائص اللازمة. ص٣٣٨-٣٣٩

متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تمثل المتطلبات مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في منظومة الجامعات حتى تتمكن من القيام بوظائفها في إطارٍ عصري يبعدها عن الجمود، والتقليدية التي تعاني

منها، كما أنها تمثل مقومات أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق منهجية نظام ضمان الجودة في الجامعات، حيث يشير الدليمي (٢٠١١م) الى تعدد هذه المتطلبات وتنوعها واوردها على النحو التالي:

١. **<u>المتطلبات العامة</u>:** وتتمثل في إعداد الأنظمة الأكاديمية، والإدارية الضرورية لضمان جودة التعليم الجامعي وتوثيقها، والعمل بموجبها، وحفظها، وتطوير فعاليتها باستمرار، والتأكد من توفر كافة الإمكانات، والموارد المادية، والبشرية اللازمة لضمان تحقيق جودة العمل الجامعي، وكذلك توفير البيئة التعليمية، والمعلومات الضرورية لتنفيذ العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الجامعة، ووظائفها، والمتصلة بتفعيل مختلف الأنظمة الجامعية .

٢. **<u>التزام الإدارة العليا ودعمها لمتطلبات تطبيق معايير ضمان الجودة</u>:** وهنا يتعين على الإدارة العليا في الجامعة أن تثبت التزامها بتطوير نظامها التعليمي، وتحقيق جودته وفقًا لخصائص العصر ومتطلباته، والاحتياجات الفعلية للمجتمع وسوق العمل، وذلك من خلال قيامها بعدد من الإجراءات على النحو التالي:

أ) توعية جميع العاملين في الجامعة بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم بأهمية تبني نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي، وأن تطبيق هذا النظام في الجامعة سيجعلها قادرة على خوض غمار المنافسة مع مختلف الجامعات المحلية، والإقليمية والعالمية.

ب) إعداد، ووضع رؤية ورسالة للجامعة.

ت) وضع أهداف تضمن تحقيق الجودة في الجامعة، وذلك في مختلف المستويات الوظيفية، وفي كافة البرامج، والأنشطة، والفعاليات التي تقوم بها.

ث) قيادة اجتماعات دورية لمراجعة كافة الخطط، والبرامج، والإجراءات، والأنشطة، والقرارات، والإنجازات المتعلقة بتحسين العمل الجامعي وتطويره؛ ضمانا لتحقيق جودته في مختلف المجالات العلمية، والأكاديمية، والفنية، والإدارية.

٣. **المتطلبات التنظيمية والقانونية**: وهنا يتعين على الجامعة التي تسعى إلى تحقيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي أن تتخذ كافة الإجراءات، والتدابير التنظيمية التي تضمن لها الالتزام التام بالمتطلبات القانونية الصادرة عن وزارة التعليم العالي، وكذلك الصادرة عن الجهات الأخرى ذات العلاقة بمختلف جوانب العمل في الجامعة أكاديمياً وإدارياًّ وفنياًّ وماليًّا، وأن تترجم التزامها بواقع ملموس يظهر من خلال برامجها الأكاديمية، وبنيتها التنظيمية، ولوائحها الداخلية، وإجراءاتها الإدارية.

٤. **متطلبات التوثيق**: حيث إن تحقيق الجامعة لضمان الجودة في مختلف مكوناتها يتطلب منها إعداد نظام توثيق متكامل يعد بمثابة الإطار المرجعي الذي تعود إليه الجامعة للحكم على مدى التزامها بتحقيق الجودة وضمانها من عدمه، وهذا يتطلب منها أن تجعل نظام التوثيق الخاص بها متضمناً لعدد من الأمور، منها:

أ) رؤية الجامعة ورسالتها، وسياستها الخاصة بتحقيق الجودة في التعليم الجامعي.

ب) الأهداف المطلوب تحقيقها لضمان الوصول إلى جودة التعليم الجامعي.

ت) الأدلة، والتعليمات، والإجراءات المنظمة للعمل الجامعي.

ث) الوثائق، والسجلات الخاصة بالجامعة، الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والتشريعية. ص١٣-١٥، ويرى بدح (٢٠٠٦م) ان من اهم متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

١. **نشر الثقافة التنظيمية**: تعد الثقافة التنظيمية في الجامعة انعكاساً للثقافة العامة في المجتمع، ونظراً لدورها الحيوي في الحياة الجامعية، والمتمثل بتوحيدها للجامعة في كيان واحد متكامل ومتناغم يجعل منها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد يجمع العاملين فيها ويوجههم نحو هدف واحد هو استمرار بقاء الجامعة وزيادة قدرتها على المنافسة، حيث ان الاهتمام بتغيير الثقافة التنظيمية للجامعة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كثقافة جديدة يمثل أهميةً وضرورة تمليها التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية الناجمة عن

التطور العلمي، والتكنولوجي، وما ترتب عليها من أثر على الممارسات الإدارية، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي على قيادة الجامعة تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين في الجامعة، بما يتوافق مع المتغيرات البيئية الجديدة الداخلية، والخارجية، وبما يساعد الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها المتجددة بفاعلية.

٢. **<u>إنشاء أنظمة معلومات إلكترونية شاملة</u>:** إن تطبيق منهجية ضمان الجودة في نظام التعليم الجامعي يستلزم بالضرورة الرجوع إلى الأنظمة الشاملة للمعلومات؛ بهدف استخدامها في العمليات الإدارية بالجامعة، للربط بين الأهداف، والعمليات التنفيذية، والرقابية من خلال نسق متكامل من التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهم في جمع البيانات والمعلومات، وحفظها وتحليلها بصفة دورية، مع السعي المستمر لتطويرها وتحديثها، بما يزيد من قدرة الجامعة على تحقيق وظائفها، ويضمن سلامة ودقة ما يتخذ فيها من قرارات تهدف إلى التحسين المستمر في جودة الأداء الجامعي. فنظام المعلومات المحوسب المبني على وفرة البيانات، والمعلومات الصحيحة، والدقيقة وتحليلها وتفسيرها وتبادلها بين مختلف مستويات الإدارة الجامعية سوف يُمكّن متخذي القرار من مراقبة العمليات بصفة مستمرة، ويعطيهم رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة العمل الجامعي ومشكلاته وإمكاناته المادية، والبشرية، والظروف المحيطة به، وبالتالي يساعدهم على اتخاذ قرارات سريعة ورشيدة في ضوء المعرفة الحقيقية التي تدعم الأداء، وتحل مشكلات العمل بصورة فاعلة، في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، ودخول الجامعة في مجال المنافسة المحلية، والإقليمية، والعالمية.

٣. **<u>تشكيل فرق العمل</u>** إن من أهم متطلبات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات هو تشكيل فرق عمل إدارة الجودة الشاملة ومجالسها، ووحداتها، وتوضيح الصلاحيات، والمسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بها؛ لذلك يجب أن تتشكل من أفراد تتوفر لديهم

المهارات، والقدرات اللازمة لحل المشكلات، ومراجعة وتقييم الأعمال، والمهام، وتحسين الخدمات، والمخرجات الجامعية. ص١١٩-١٢٠

معوقات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي مشكلات وصعوبات تتعلق بكيفية تكييف برامجها مع متطلبات ضمان الجودة، والاعتماد الأكاديمي، وهذا ما يؤكده السيد (٢٠١٣م) من ان هناك بعض الصعوبات التي تحـول دون فاعليـة تطبيق نظم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) ويمكن ايجازها كما يلي:

١. أن الأخذ بنظام الجودة ما زال في مرحلة النشأة، والتجريب، وتحقيقه بنجاح يتطلـب مزيـداً مـن الـدعم الحكومي، والاجتماعي، خاصـة في ظل التوسع غيـر المنضـبط في التعلـيم العالي، والـذى يـتم غالبـًا كمياً دون مراعاة الكيف الذي يرتبط بالجودة.

٢. مقاومة التغيير؛ نتيجة الخوف من كل ما هو جديد، بسبب عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.

٣. اللامبالاة، والتسيب السائد في معظم أجهزة الدولة، وضعف نظام المحاسبية، الذي يمتد في الغالب إلى المؤسسات الجامعية.

٤. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق نظم ضمان الجودة.

٥. عدم ملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم.

٦. عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقًا لمتطلبات سوق العمل).

٧. تبني طرق وأساليب لضمان الجودة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

٨. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد. ص٨٢

كما يضيف يوسف (٢٠٠٩م) إلى هذه المعوقات معوقات أخرى تتمثل في:

١. ضعف نظم التقييم، والقياس؛ وذلك لغياب ثقافة الجودة في الجامعات.

٢. عدم توفر الكوادر المدربة، والمؤهلة في مجال ضمان الجودة، والاعتماد الأكاديمي في العمل التربوي، والتعليمي.

٣. المركزية في اتخاذ القرار التربوي، داخل الجامعات.

٤. عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات، والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي، وذلـــك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية، القيادة، والهياكل، والنظم، والتحسين المستمر، والابتكار.

٥. عدم ملاءمة الأوضاع الأكاديمية، والإدارية، والمالية السائدة في الجامعات لمتطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي، وذلك على مستوى فلسفة التعليم الجامعي الحالية، وأهدافه وهياكله وأنماطه، وأداء أعضاء هيئة التدريس، وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا، والبحث العلمي، والإمكانات المادية، وتمويل التعلـــيم الجامعي. ص٢٤٠-٢٤١

وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لهذه المعوقات وغيرها، والتي كانت سبباً في عدم فاعلية نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي السعودي، يرى الباحث أنه كان من الضروري البحث عن مداخل حديثة لتحقيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي السعودي، وضمان استمرارها، وتحقيق ميزة تنافســـية مـــن خلالهـــا، ومـــن هـــذه المـــداخل: مدخل الحوكمة الرشيدة الذي يعد أحد المداخل الحديثة والهامة لتحقيق جودة التعليم الجامعي وضمانها.

- **خلاصة المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:**

في هذا المبحث استعرض الباحث ضمان الجودة في التعليم العالي من حيث تطور مفهوم الجودة ثم التعرف على المفهوم اللغوي، والاصطلاحي للجودة، والمداخل، والمعاني التي نظر بها الباحثون وعرَّفوا من خلالها مصطلح الجودة. بعد ذلك تم استعراض مفاهيم متعددة لضمان الجودة من وجهات نظر مختلفة، وبيان الأهداف المتوخاة لضمان الجودة في التعليم العالي، واستعراض لأهم المبررات، والتحديات التي ساهمت في تبني ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ثم تحديد أهم الخصائص التي تميز ضمان الجودة. بعد ذلك تم تناول العناصر الأساسية لضمان الجودة واستعراض لأهم مبادئ ومراحل وأساليب ومتطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي، واختتم المبحث بأهم المعوقات التي تحد وتقلل من فعالية تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي تؤثر على كفاءة الجامعات ومخرجاتها، مما يقتضي من وجهة نظر الباحث تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات لضمان جودتها، وبالتالي حصولها على الاعتماد الأكاديمي.

المبحث الثالث: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي:

تمهيد:

تستمد حركة الاعتماد الأكاديمي قيمتها من الدعوات الملحة عالميًّا ومحليًّا إلى ضرورة ضبط الأداء واستهداف الجودة، والتميز في نواتج العملية التعليمية، حتى باتت قضية الاعتماد الأكاديمي من أهم القضايا الملحة في أوساط التعليم العالي؛ نظرا لكونها أساسا لازما لتحقيق أي نهضة مرجوة في العملية التعليمية بكل مكوناتها، ومن منطلق هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث الإطار النظري لنظام الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي من حيث (نشأته، مفهومه، أهميته وأهدافه، أنواعه، شروطه ومتطلباته، خطواته ومراحله، والعلاقة بينه وبين ضمان الجودة، ثم استعراض لبعض النماذج العالمية، والتجارب العربية في الاعتماد).

نشأة الاعتماد الأكاديمي وتطوره التاريخي:

إن الاهتمام المتزايد بإصلاح النظم التعليمية وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي دفع العديد من دول العالم إلى اتخاذ آليات فعالة للتأكد من تحقيق جامعاتها للجودة المنشودة في كافة برامجها، ولتضمن استمرار جودة التعليم العالي لديها، ويأتي الاعتماد الأكاديمي في مقدمة هذه الآليات، باعتباره أحد الأنماط السائدة لضمان الجودة الخارجي؛ ولذلك أنشأت بعض الدول هيئات، أو منظمات مستقلة تخضع لرعاية الحكومات، واعتمدت عليها في إدارة وتنسيق عمليات التقييم، والمراجعات الخارجية لضمان الجودة في أنظمة التعليم العالي، حيث أدى الاهتمام بتحقيق الجودة، والتأكد من ضمانها إلى بداية ظهور نظام الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم على مختلف مستوياتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما أكده مانارد (Manard, 2002) من أن الاعتماد بدأ لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية مع بدايات القرن العشرين كمفهوم يهدف إلى ضمان أن الطالب قد تلقى تعليماً ذا جودة عالية، كما أن برامج الاعتماد كانت قد بدأت بصورتها الأولية في المرحلة

الثانوية من التعليم العام، ثم انتقلت إلى برامج التعليم العالي، حيث شهدت الجزء الأكبر من تطورها. ص٤٠

ويذكر ماركوس واخرون (Marcus, et al., 1983:15-16) المشار لهم في الزهراني (١٤١٨هــ) أن فكرة الاعتماد الأكاديمي انبثقت من تعاون تطوعي مشترك بين الجامعات والمدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحسين الوضع التربوي، والاتفاق على بعض المصطلحات وسياسات القبول، ومناقشة بعض القضايا المهمة للطرفين. وقد بدأ هذا التعاون في عام ١٨٧١م بمبادرة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميتشجان "Michgan University " لزيارة المدارس الثانوية بالولاية للتأكد من أنها على قدر من الكفاءة، والتميز الذي يسمح بقبول خريجيها في الجامعة دون الخضوع لاختبارات القبول. ومع مرور الوقت تطور هذا التعاون في هيئة إنشاء جمعيات إقليمية للاعتماد الأكاديمي تشترك فيها أكثر من ولاية. وقد تم إنشاء أول جمعية لولايات الوسط الأمريكي في عام ١٨٨٧م، ثم توالى إنشاء هذه الجمعيات الإقليمية تباعًا، وقد كان تركيز هذه الجمعيات على تقويم واعتماد برامج المدارس الثانوية، ثم تحول من بداية عام ١٩١٣م إلى تقويم واعتماد برامج مؤسسات التعليم العالي، ووضع المعايير التي تستخدم في الحكم على كفاءة برامجها الأكاديمية. ص٦٦٦ – ٦٦٧

كما تشير فردوس البهنساوي (٢٠٠٦م) إلى أنه في عام ١٩٤٩م تأسست اللجنة القومية لاعتماد الجودة National Commission on Accreditation (NCA)، ثم تبعتها هيئة الاتحاد الإقليمي لإدارات الاعتماد للتعليم العالي (FRACHE)

Federation of Regional Accrediting Commissions of Higher Education.

وفي عام ١٩٧٥م دمجت هاتان الهيئتان لتكونان كيانا واحدا تحت اسم (مجلس اعتماد التعليم بعد الثانوي (Council on Postsecondary Accreditation (COPA. ص٣٧.

ويضيف الحولي وأبو دقة (٢٠٠٦م) أنه في عام ١٩٩٦ تم إنشاء (CHEA) مجلس اعتماد التعليم العالي Council of Higher Education Accreditation، ويعد هذا المجلس منظمة قومية مركزية تقوم بتنسيق أنشطة الاعتماد في الولايات المتحدة، ويتولى هذا المجلس الاعتراف بمؤسسات، ووكالات الاعتماد ويشرف عليها، ويضع المعايير التي تحقق جودة التعليم العالي في أمريكا. ويعتبر تكوين هذا المجلس آخر التطورات التي حدثت على نظام وهيكلية الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية. ص١١٢

ثم انتقلت فكرة الاعتماد إلى أوروبا، ومنها بدأت تنتشر ثقافة الاعتماد في العديد من دول العالم المتقدم، والنامي على حد سواء، وبدأت المؤسسات التعليمية تسعى إلى تطوير أنظمتها وبرامجها بما يتفق مع المعايير الموضوعة، سعيا للحصول على الاعتماد الأكاديمي من قبل جهات الاعتراف المحلية، والدولية.

ويرى مجيد (٢٠٠٨م) أنه من خلال تتبع الأدبيات المتعلقة بتطور الاعتماد يلاحظ وجود بعض السمات، والخصائص التي طرأت على هذه العملية، وهي:

١. كان الاعتماد في بداياته عملية اعتراف رسمي بالمؤسسات التعليمية وبرامجها الأكاديمية، ولم يكن نظاما لضبط الجودة لبرامج هذه المؤسسات، ونتيجة لذلك فقد تغير دور الاعتماد من أداة للتحكم، والسيطرة ومطالبة المؤسسات التعليمية بالإذعان لقرار السلطة إلى أداة للتطوير، والتحسين المستمر لهذه المؤسسات، والبرامج التعليمية.

٢. شهد الاعتماد انتقالا تدريجيا من التركيز على "التحقق من سير العملية التعليمية وتوفير المستلزمات لذلك" إلى "التركيز على التغيير، والتطوير اللازم للبرامج، والمؤسسات لمواكبة التغييرات المجتمعية المتسارعة".

٣. هناك ابتعاد عن المركزية، والرسمية (الحكومية) في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاعتماد. ص٢٧٣.

مفهوم الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation:

إن مصطلح الاعتماد Accreditation من المصطلحات الحديثة نسبيًّا، وقد بدأ استخدامه في المراجع، والدراسات العربية مع بداية عقد التسعينات الميلادية نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية وشيوع استخدام مفاهيم الجودة Quality في المؤسسات التعليمية، فمفهوم الاعتماد في اللغة العربية كما جاء في المعجم الوجيز (٢٠٠٠م) مشتق من الفعل عمد الشيء عمداً أي أقامه بعماد ودعمه، وعمد الشيء: قصده، ويُقال اعتمد الرئيس الأمر: وافق عليه وأمر بإنفاذه، وتعمد الأمر: قصده. ويفهم من ذلك أن معنى الاعتماد ينطوي على منح الثقة، والإقرار، والموافقة. ص٤٣٣. أما معنى الاعتماد Accreditation في اللغة الإنجليزية؛ فكما ورد في قاموس المورد لمنير البعلبكي (١٩٩٦م) يأتي الفعل accredit بمعنى "يجيز"، أو "يقر"، أو "يصدق بصحة شيء ما "، ويأتي المصدر Accreditation بمعنى "الإقرار، والموافقة، والقبول". ص١٢. اما في الاصطلاح فتعددت مفاهيم الاعتماد الأكاديمي وتنوعت تبعا لاختلاف وجهات نظر المهتمين به، حيث يعرف مجلس اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة (CHEA) Council of Higher Education Accreditation المشار له في الصائغ (٢٠٠٧م) الاعتماد الأكاديمي "بأنه عملية مراجعة خارجية للجودة تستخدم بواسطة التعليم العالي لمراقبة الكليات، والجامعات، والبرامج الأكاديمية لضمان الجودة وتحسينها". ص٢. كما يعرف دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (QAAAU, 2008) Quality Assurance and Accreditation of Arab Universities الاعتماد الأكاديمي "بأنه مجموعة الإجراءات، والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقويم، وأن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة، والمعتمدة وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة، والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية". ص١٠

بينما تعرف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية (NCAAA, 2008) الاعتماد الأكاديمي "بأنه شهادات رسمية تمنحها هيئة معترف بها تؤكد أن البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية تفيان بالمعايير المطلوبة". ص٣٢

ويرى المهدي (٢٠٠٩م) أن الاعتماد الأكاديمي يعبر عن "الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة، أو برنامج تعليمي في ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التي تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة". ص٦٧

كما يعرف (Martin, 2008) الاعتماد الأكاديمي بأنه "عملية مراجعة، والسيطرة على جودة مخرجات المؤسسة التعليمية، أو أحد برامجها من خلال المقارنة بين معايير ومؤشرات معدة مسبقا مـــن قبل هيئة الاعتماد، والتي يتم على أساس تلك المقارنة قبول واعتماد المؤسسة كليا، أو اعتماد أحد برامجها". ص٢٨

ويرى هوستون (Houston, 2008) أن الاعتماد الأكاديمي عبارة عن "مكانة أكاديمية، أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة التعليمية، أو البرنـــامج الأكـــاديمي مقابـــل اســـتيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسة، أو مؤسســـات التقويم". ص٧٠. ويتقارب مع التعريف السابق تعريف حياة الحربي (٢٠٠٦م) حيث تنظر للاعتماد الأكاديمي على أنه "أداة فعالة ومؤثرة لتعزيز مكانة وسمعة مؤسسة التعليم العالي، ولضمان جودة العملية التعليمية من خلال تقييم، ومراجعة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها في ضوء معايير محددة من الهيئة مانحة الاعتماد، تؤكد استيفاءها لمتطلبات الجودة الشاملة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وإرضاء المستفيدين منها، والثقة في إمكانياتها واستعداداتها للنمو، والتحسين، والتطوير المستمر، والمنافسة المحلية، والعالمية". ص٨٨

بينما ينظر مخيمر (٢٠٠٥م) إلى الاعتماد الأكاديمي على أنه "مجموعة من الأنشطة، والإجراءات، والمقاييس، والمعايير المستخدمة في فحص وتقييم المؤسسات التعليمية،

والبحثية للتحقق من استيفاء الشروط، والمقومات الأكاديمية، والتنظيمية، والإدارية التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات في مجالات التعليم، والتعلم، والبحوث وتطوير المعرفة وخدمة المجتمع بشكل يتلاءم مع المستويات المتعارف عليها عالمياًّ". ص١٥٤

واتساقا مع ما سبق وتمشيا مع أهداف الدراسة يعرف الباحث الاعتماد الأكاديمي بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التنظيمية، والعمليات التقويمية التي تقوم بها الهيئات، والمؤسسات العلمية المحلية أو الإقليمية أو العالمية المانحة للاعتماد، للتأكد من قدرة الجامعات على الوفاء بضمان جودتها المؤسسية، والبرامجية من خلال تحقيق الحد الأدنى من مواصفات وشروط ومعايير الجودة المعتمدة لدى هيئات ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي.

أهداف الاعتماد الأكاديمي وأهميته:

يمثل الاعتماد الأكاديمي مطلباً اجتماعيًّا ومؤسسيا تسعى جميع المجتمعات، والمنظمات لتطبيقه، فهو وسيلة لضمان الجودة، والتميز في الأداء والمخرجات، وتحقيق التنافسية، والوصول إلى المستويات العالمية. بالإضافة إلى ذلك هناك جملة من الأهداف حددتها هيئات الاعتماد الأكاديمي، والعديد من المراجع، والدراسات التي ساهمت في إثراء قضية الاعتماد وخلصت إلى مجموعة من الفوائد، والتي يمكن أن تتحقق في حال تم تطبيق الاعتماد الأكاديمي. حيث يشير الزهراني (١٤١٨هـ) إلى أن هناك أهدافا للاعتماد الأكاديمي، والمحددة من قبل جمعيات وهيئات الاعتماد الأكاديمي المختلفة، وأجملها على النحو التالي:

١. تقديم الضمانات للجماهير، والحكومة ومؤسسات التعليم العالي بتوافر الحد الأدنى من الكفاءة، والجودة في برامج المؤسسات التي تنتمي لهذه الجمعيات وتخضع لتقويمها.

٢. توفير الحد الأدنى من الوقاية ضد تزوير الشهادات، وبيع الدرجات العلمية، والوقوع في شرك الممارسات الرخيصة التي تضر بالسمعة التربوية لمؤسسات التعليم العالي.

٣. توفير الاستشارة، والمساعدة لمؤسسات التعليم العالي حديثة النشأة في جهودها الهادفة إلى الحصول على الاعتراف الأكاديمي من هذه الجمعيات.

٤. تشجيع تطوير وتحسين مؤسسات التعليم العالي من خلال عمليات فحص وتقويم الأنشطة، وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة البرامج، وإعداد الإرشادات المساعدة على الارتقاء بالفعالية التربوية.

٥. تشجيع الدراسات، والتقويم الذاتي المستمر للمؤسسة.

٦. توفير الأساس الذي تعتمد عليه الحكومة في تحديد استحقاق المؤسسة للدعم المالي من الأموال العامة.

٧. حماية مؤسسات التعليم العالي من أخطار التدخل الخارجي الذي يستهدف تقويم أوضاعها، حيث تنظر هذه المؤسسات على أن هذا التدخل يهدد استقلالها ويدمر كفاءتها التربوية. ص٦

وفي سياق متصل أورد عبدالمعطي (٢٠٠٩م) الأهداف التالية للاعتماد الأكاديمي:

١- مساعدة الجامعات، والمؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتي، ووضع خطط لتنفيذ وتحقيق ما لم يتحقق منه بعد ذلك.

٢- منح الجامعات، والبرامج المعتمدة مكانة متميزة في مجتمعها وبين الجامعات الأخرى، وتشجيع التعاون، والتشارك بين أفراد الجامعات، والانفتاح وتبادل الخبرات.

٣- تغذية سوق العمل بأفضل الخريجين، بل يجعل قدرة الطالب على التوظيف عالية؛ لأنه يزيد من ثقة أصحاب الأعمال في خريجي الجامعات المعتمدة.

٤- مساعدة الجامعات في الحصول على التمويل الكافي والضروري من الحكومة، ويضمن للطلاب جودة الجامعات، أو البرامج التي يرغبون في الالتحاق بها. ص٤٥.

وقد أوضح مجلس الاعتماد للتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية (CHEA, 2010, p2) المشار له في هنار أمين (٢٠١٢م) أهمية الاعتماد في الجوانب التالية:

أ- إضفاء الصفة الشرعية، والقانونية لهذه المؤسسات، والبرامج المعتمدة وإعطاؤها فرصة للحصول على المنح الفيدرالية، والقروض لتمويل هذه المؤسسات، والبرامج، وهنا تكون فرصتها في الحصول على هذه المنح أكثر من تلك المؤسسات غير المعتمدة.

ب- في مجال الابتكار وبراءة الاختراعات، فإن مثل هذه المؤسسات، والبرامج المعتمدة تحصل على دعم من قبل المؤسسات الخاصة، والحصول على الهدايا ودعم البحوث، والدراسات التي تقوم بها.

ت- في مجال حماية حقوق كل من الطلبة، والهيئات التدريسية، وإخضاع المخالفين للمساءلة، والمحاسبة، أي إن هذه المؤسسات المعتمدة للشفافية في التعاملات تكون أكثر وضوحا من غيرها.

ث- معترف بها دوليا، وسهولة الحصول على التراخيص، والمشاركة في المؤتمرات، والمنافسة في الحصول على فرص القبول، والانتقال بين الجامعات الأخرى في كافة دول العالم.

ج- المؤسسات، والبرامج المعتمدة تكون فعالة في إدارة الموارد، وبالتالي تحقق أهدافا ذات جودة عالية. ص٢٩٢.

ويرى المسلّم (١٤٢٩هـ) أن الاعتماد الأكاديمي تكمن أهميته في تحقيقه الكثير من المكاسب لمؤسسات التعليم العالي وللعاملين فيها، أوردها على النحو التالي:

أ. المكاسب التي يحققها العاملون في مؤسسات التعليم العالي:

١. المشاركة في إعداد رؤية موحدة، والتزام الجميع بها، وبرسالة المؤسسة وقيمها، وأهدافها.

٢. ارتفاع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، والشعور بالانتماء لأسرة واحدة وتحقيق رضا وظيفي أكبر.

٣. رفع مستوى الأداء المهني نتيجة متابعة المستجدات في ميدان التخصص.

٤. زيادة الشعور بالمسؤولية المهنية، بحيث يصبح أعضاء هيئة التدريس مهنيين مطلعين.

٥. إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في تحمل المسؤولية الجماعية لتطوير المؤسسة.

٦. الالتزام بإحداث تغييرات جوهرية ودائمة في المؤسسة من خلال بناء ثقافة للتعلم في المؤسسة.

ب. المكاسب التي تحققها مؤسسات التعليم العالي:

١. إعداد رسالة واضحة يلتف حولها جميع أعضاء هيئة التدريس، ويخلصون لتنفيذها ويحرصون على مراجعتها؛ لتواكب التغييرات المتسارعة.

٢. المحافظة على صورة المجتمع المهني للتعليم العالي.

٣. توفير بيئة للاستقصاء تتصف بامتلاك روح الزمالة المهنية، وتشجع الإداريين، والعاملين على العمل التشاركي لتطوير مؤسساتهم التعليمية.

٤. امتلاك قيادة جماعية تستثمر في الأفراد، وتأخذ بلامركزية القرار، وتثق بأحكام الآخرين، وتسهل المشاركة. ص٣٨-٣٩

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن الاعتماد الأكاديمي ليس هدفا أو غاية بحد ذاته وإنما هو ضمن جهود الإصلاح، والتطوير، ووسيلة لمساعدة الجامعات على ضمان جودة

مخرجاتها وتحسين فاعليتها وكفاءتها الإدارية، والأكاديمية للسير قدما نحو المنافسة في إطار توافقها وانسجامها مع أفضل المعايير العالمية ، وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية، والمهنية الدولية، والقدرة على التنافس مع مثيلاتها من الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي، والعالمي.

أنواع الاعتماد الأكاديمي:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي أشارت إلى أنواع الاعتماد الأكاديمي نجد أن هناك وجهتي نظر مختلفتين، حيث يتفق كل من درندري وهوك (٢٠٠٧م، ص ٢٤٧)، وعبدالمعطي (٢٠٠٩م، ص ٤٢-٤٣)، وخليل (٢٠١١م، ص٢١١-٢١٤) حول تقسيم الاعتماد الأكاديمي إلى ثلاثة أنواع هي: (١) الاعتماد المؤسسي (Institutional Accreditation)، (٢) الاعتماد الأكاديمي البرامجي (Specialized or Program Accreditation)، (٣) الاعتماد المهني (Professional Accreditation). بالمقابل يتفق كل من الصائغ (٢٠٠٧م، ص ٣٧)، والنجار (٢٠٠٧م،ص ٨٠١)، والخطيب (٢٠٠٣م،ص ١٥) حول تقسيم الاعتماد الأكاديمي إلى نوعين هما: (١) الاعتماد المؤسسي (Institutional Accreditation) بحيث يدمج الاعتماد الأكاديمي البرامجي ضمن هذا القسم باعتبار أن اعتماد المؤسسة يعني ضمنا الاعتراف بجودة البرامج التعليمية التي تقدمها لطلابها. (٢) الاعتماد المهني (Professional Accreditation). وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

أولاً: الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation:

ويطلق البعض عليه اسم "الاعتماد العام، أو الترخيص الأولي"، وهذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافًا بالكيان الشامل للمؤسسة، ويمنح هذا النوع من الاعتماد تأهيلاً أوليًا ومبدئيًّا للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدات عامة متكاملة، ويمثل الحصول على هذا النوع من الاعتماد الخطوة المهمة، والضرورية، والأولى للبدء في العمل، والتأكد من

استيفاء المؤسسة التعليمية للشروط، والمعايير العامة ومنها: (أ) معايير تخطيطية تختص بالمبنى الجامعي ومساحته. (ب) معايير أكاديمية (أعضاء الهيئة التدريسية –الطلاب – البرامج التعليمية). (ت) معايير إدارية (الهيكل الإداري –الموظفون).

(ث) معايير مالية (الموارد المالية، والموازنة). (ج) معايير الموارد، والخدمات وتشمل (المختبرات، والمكتبة، والخدمات المختلفة). (ح) معايير النشاطات اللاصفية.

ثانيًا: الاعتماد البرامجي، أو المتخصص Specialized or Program Accreditation:

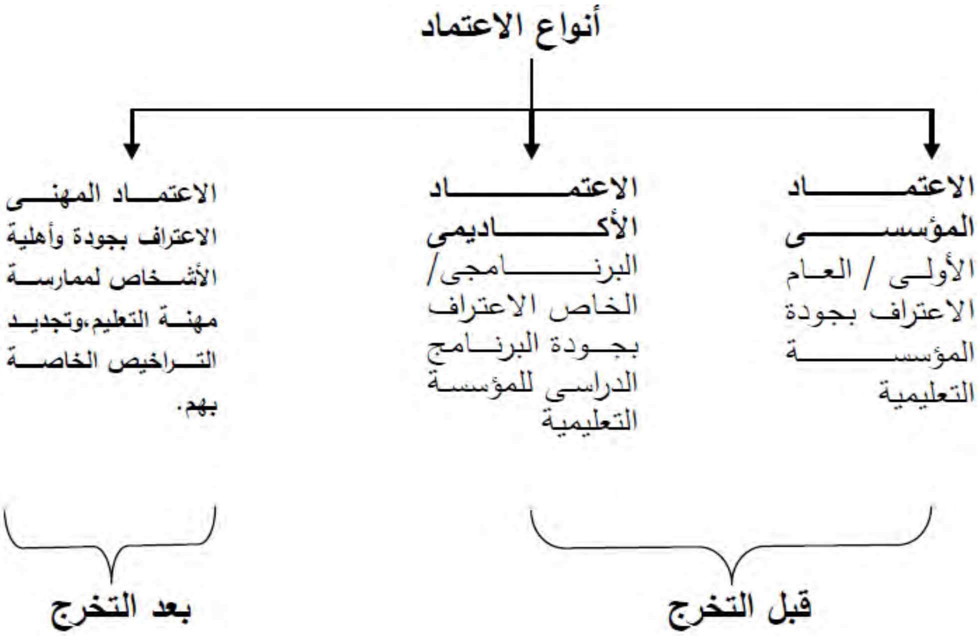
ويقصد به الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة، أو برنامج تعليمي في ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التي تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة، ويمنح عادة للبرامج الأكاديمية المتخصصة، وذلك بعد حصول المؤسسة التعليمية على الترخيص الأولي، أو الاعتماد العام، كما أنه لا يمنح إلا بعد مرور سنة واحدة من تخريج الدفعة الأولى على الأقل، وذلك لضمان الحصول على عملية تقويم متكاملة وفحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية في كافة مراحلها وأعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم ونشاطاتهم البحثية، وعدد الطلاب وأدائهم في الامتحانات وتوافر مصادر التعلم المختلفة.

ثالثًا: الاعتماد المهني Professional Accreditation:

يقصد به الاعتراف بالكفاية لممارسة مهنة معينة في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي، مثل اشتراط الحصول على ترخيص بمزاولة مهنة التدريس أو الطب. ويختص الاعتماد المهني بالاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهن المختلفة، ويمنح هذا النوع من الاعتماد من قبل مؤسسات معتمدة أعدت لهذا الغرض كالنقابات، والاتحادات، أو الروابط المهنية الخاصة بكل مهنة. ويوضح الشكل رقم(٥) أنواع الاعتماد الأكاديمي.

الشكل رقم(٥)

أنواع الاعتماد الأكاديمي



المصدر: خليل (٢٠١١، ص٢١٤)

شروط ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

لكي تتقدم المؤسسات التعليمية الراغبة في الحصول على الاعتماد الأكاديمي بكافة أنواعه (المؤسسي – البرامجي – المهني) ينبغي عليها أن توفر جملة من الشروط، والمتطلبات القبلية لكي تمكنها من الحصول على الإقرار أو الاعتراف الأكاديمي من قبل هيئات الاعتماد المختلفة حيث يشير خليل (٢٠١١م) ان من أهم شروط ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية ما يلي:

١. أن يسبق عملية تطبيق الاعتماد الأكاديمي القيام بعمليات تطوير جذرية للمؤسسات التعليمية، ومن ثم يأتي التطبيق كمرحلة تالية.

٢. قيام المؤسسة التعليمية بتحديد أهدافها التربوية، والتعليمية بحيث تتلاءم مع حاجات المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة ومناسبة الأهداف الموضوعة للاعتماد الأكاديمي.

٣. أن يكون للمؤسسة التعليمية مجلس أمناء يعمل كأداة مستقلة لرسم السياسات العامة، على أن يضم هذا المجلس أعضاء من قادة المؤسسة.

٤. أن تحدد سياسات القبول بما يتلاءم مع الأهداف المعلنة، وحسب كل تخصص، ومستوى الشهادات التي تمنحها للطلبة.

٥. أن يتوفر للمؤسسة عدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة، وأن يتم إعطاء أعضاء هيئة التدريس دورات تدريبية في مجال الاعتماد.

٦. أن تقدم المؤسسة برنامجا واحدا، أو أكثر من البرامج التعليمية التي تؤدي إلى منح شهادة البكالوريوس في التخصص، مع تحديد أهداف كل تخصص، والوسائل المتاحة لتحديد هذه الأهداف. ص١٩٥

في حين يرى البنا وعمارة (٢٠٠٥م) ان من اهم شروط ومتطلبات الاعتماد الاكاديمي ما يلي:

١. تغطية عملية التقويم في الاعتماد الأكاديمي لجميع الأفراد المرتبطين بالبرامج.

٢. أن يوجد في المؤسسة برنامج للبحث العلمي، ووسائل دعمه، بالإضافة إلى برامج لخدمة المجتمع المحلي.

٣. أن يتضمن قرار الاعتماد الأكاديمي رأيا واضحا بالموافقة، أو الرفض، أو الاشتراط.

٤. أن تكون مؤسسات التعليم العالي مستقلة تماما وذات سيادة في قرارها، وأن تعطى الصلاحيات الكاملة في الأمور المحورية وذات التأثير على جودة التعليم ومخرجاته، مثل نظم ومعايير قبول الطلاب، ومعايير تعيين أعضاء هيئة التدريس وتقويم أدائهم.

٥. توفر الموارد المادية لتحسين إمكانات مؤسسات التعليم العالي.

٦. إصدار الأنظمة، والتشريعات التي تؤيد وتشجع تطبيق الاعتماد الأكاديمي.

٧. تشكيل هيئة عليا، أو مجلس وطني للاعتماد الأكاديمي.

٨. أن يكون لدى العاملين رؤية واضحة عن الاعتماد الأكاديمي.

٩. قيام المؤسسة التعليمية بإعلان ونشر نظامها الداخلي بحث يتم تحديد المصاريف الدراسية، متطلبات القبول، والسياسات الداخلية، وتعليمات منح الشهادة، وجميع ما يتعلق بالأمور التي تهم الطلبة خلال الفترة الدراسية. ص٢٨٧

وقسم البحيري (٢٠٠٥م) شروط ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي إلى ما يلي:

أ. **متطلبات إدارية Administration Requirements:**

١) تنظيم إداري فعَّال يشمل طرقا وأساليب لاختيار القيادات الإدارية.

٢) مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة قرارات الاعتماد.

٣) تأسيس مراكز التقويم المؤسسي لتتولى أنشطة التقويم.

٤) التنسيق بين مراكز التقويم المؤسسي ومراكز الاعتماد على مستوى الدولة لأخذ شهادات الاعتماد.

٥) توفير المصادر المالية، والبشرية لتنفيذ واستمرار أنشطة الاعتماد.

٦) التحديد الجيد للمهام، والواجبات، والممارسات التي يجب أن يلتزم بها الرؤساء، والمرؤوسون.

٧) تأسيس هيئة وطنية مستقلة للاعتماد الأكاديمي.

ب. **متطلبات تنظيمية Organizational Requirements:**

من أبرز هذه المتطلبات تكوين لجنة ضمان الجودة، على أن تكون لجنة استشارية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس، وممثلين للأجهزة الإدارية بالمؤسسة، وتكون مهام هذه اللجنة:

١) وضع مواصفات دقيقة لتحقيق الجودة الشاملة في أنشطة المؤسسة.

٢) تطبيق أدوات قياس الجودة على القطاعات المختلفة بالمؤسسة.

٣) نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالمؤسسة.

٤) تخطيط احتياجات العاملين وهيئة التدريس لضمان الجودة الشاملة.

٥) نشر نتائج قياس الجودة بالمؤسسة لحفز العاملين على العمل وتقديم قاعدة بيانات تفصيلية عن المؤسسة للإفادة منها في توكيد الجودة.

ت. <u>متطلبات شخصية Personal Requirements:</u>

١) الوعي بثقافة الاعتماد الأكاديمي وأهميته ومقتضياته في نظم التعليم.

٢) الرضا عن معايير الاعتماد الأكاديمي وعن الأوزان النسبية لكل بند، أو معيار من معايير الاعتماد.

٣) ضرورة إدراك القادة الإداريين بالمؤسسة لمقتضيات ضمان الجودة، وبذل قصارى جهدهم لتطبيقها وتوكيدها.

٤) الالتزام بتطوير السلوك المؤسسي، والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس ليصبح تقدير العلم وتجويد العمل وتقديم الصالح العام في مقدمة اهتماماتهم.

ث. <u>متطلبات مهنية Professional Requirements:</u>

١) وجود أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة.

٢) التطوير المستمر للبرامج الدراسية، والتجهيزات المادية، والمرافق، والأنشطة المؤسسية لتواكب أحدث النظم العالمية.

٣) تطوير الأهداف التعليمية.

٤) توفير فرص تطبيق برامج تعليمية تجريبية للأخذ بها في المستقبل.

٥) قبول التغذية الراجعة لعمليات التقويم لنيل الاعتماد الأكاديمي للمؤسسة.

٦) شمولية التقويم؛ حيث تضم عمليات التقويم جميع الطلاب، والمسؤولين، والإداريين.

٧) وضع آلية للتخطيط الجيد لتطوير المقررات، والأنشطة التعليمية باستمرار في ضوء تحديد واضح لأهدافها.

ج. **متطلبات بيئية Environmental Requirements:**

١) وعي سلطات اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية بأهمية التعاون، والتفاعل مع المجتمع المحلي، والعمل الإيجابي لإزالة كافة معوقات هذا التفاعل من خلال الإجراءات، والتشريعات الإدارية المؤسسية.

٢) إنشاء أجهزة مساعدة إضافية لتحقيق الربط بين المؤسسة التعليمية، والجهات الأخرى في المجتمع.

٣) ضرورة الحصول على معلومات ومؤشرات تعليمية من المؤسسات التعليمية حول قضايا التعليم ومشكلاته لتكون مصدرا لتوجيه العمل داخل المؤسسة.

٤) إنشاء قاعدة بيانات تربوية عن أهداف المؤسسة وبرامجها وأساليبها التعليمية ونظم التقويم، والامتحانات، والتشريعات الإدارية التي تنظمها. ص٢٢٤-٢٢٨

وفي ضوء ماسبق يرى الباحث ان أي اخلل او تقصير في عدم توفيرهذه المتطلبات والشروط تمثل عقبة قد تؤثر على مجريات الاعتماد الاكاديمي .

- **خطوات الاعتماد الأكاديمي ومراحله :**

يهدف الاعتماد الأكاديمي إلى الوقوف على الإيجابيات، والسلبيات الموجودة داخل المؤسسات التعليمية وتبصيرها بذلك، بالإضافة إلى زيادة ثقة أبناء المجتمع في هذه المؤسسات، وزيادة التنافس بينها، وتحسين العملية التعليمية بشكل عام. ولكي تحصل المؤسسة التعليمية على الاعتماد الأكاديمي لابد لها ان تقوم بعدة خطوات وتمر بمجموعة مراحل لكي تتمكن من الحصول على الاعتماد في حال الوفاء بمعايير وشروط الهيئة المانحة، حيث يشير عبدالمعطي (٢٠٠٩م) أن أهم الخطوات المطلوب القيام بها لحصول أي مؤسسة تعليمية على الاعتماد تتلخص في الآتي:

١. تتقدم المؤسسة التعليمية الراغبة في الحصول على الاعتماد الأكاديمي بطلب الاعتماد إلى هيئة التقويم والاعتماد.

٢. تقوم المؤسسة التعليمية بالدراسة الذاتية (التقويم الذاتي).

٣. تزود هيئة التقويم والاعتماد المؤسسة الأكاديمية بالمعايير المطلوبة.

٤. تقدم هيئة التقويم والاعتماد للمؤسسة التعليمية قائمة بأسماء مجموعة من الخبراء، لاختيار وتشكيل الفريق الزائر.

٥. يقوم الفريق الزائر بزيارات ميدانية متكررة للمؤسسة التعليمية، وإجراء مقابلات فعلية (للتأكد من جميع ما ورد في التقويم الذاتي)، وكتابة التقارير، والتي يحق للمؤسسة التعليمية مناقشتها.

٦. يقدم الفريق الزائر تقريراً نهائياًّ وشاملاً إلى هيئة التقويم والاعتماد.

٧. تتولى هيئة التقويم والاعتماد دراسة التقارير، ومن ثم يتخذ القرار النهائي حيال (منح الاعتماد – أو تأجيل الاعتماد – أو حجب الاعتماد)، ولكل مؤسسة الحق في الاعتراض على القرار الصادر. ص٥٨ – ٦٢

كما حدد ومحمد وقرني (٢٠٠٥م) اهم المراحل التي تمر بها عملية الاعتماد الأكاديمي والتي يمكن استعراضها على النحو التالي:

<u>المرحلة الأولى: التقويم الذاتي (الدراسة الذاتية) Self Study</u>: تقوم المؤسسة التعليمية الراغبة في الحصول على الاعتماد الأكاديمي بإعداد دراسة تفصيلية وشاملة عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل، وحسب متطلبات الجهة المانحة للاعتماد، وتشتمل الدراسة على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها وهيكلها الإداري، والمالي، والخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي، وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية التي توضح مصداقية الدراسة. وقد تحتوي الدراسة الذاتية على التصورات المستقبلية ذات المدى القريب، والمتوسط، والتخطيط للتطورات المهمة بالمؤسسة التعليمية كأحد المؤشرات الإيجابية لفعاليتها في تطوير ذاتها، وتقدم هذه الدراسة للجهة المانحة للاعتماد لكي تشكل الأساس في عملية التقويم. وتعتبر هذه الدراسة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة

التعليمية، ويتكون تقرير الدراسة الذاتية من خمسة أجزاء: (أ) البيانات الأساسية. (ب) شرح مختصر لنشاط المؤسسة التعليمية. (ت) توثيق مؤشرات معينة تضعها الجهة المانحة المنوطة بمنح الاعتماد. (ث) توثيق مؤشرات العائد النهائي للبرامج وخدماته. (ج) تقييم الدراسة الذاتية.

المرحلة الثانية: التقويم الخارجي (التعاوني) Peer Review: تقوم الهيئة المانحة للاعتماد بتشكيل لجنة، أو عدة لجان متخصصة، ومن كافة الأوساط العلمية لدراسة ومراجعة التقارير الذاتية، والوثائق المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية، والقيام بزيارات ميدانية وإجراء المقابلات الفعلية للتأكد من مصداقية الدراسة الذاتية المقدمة، والاطلاع مباشرة على الأوضاع الحالية، وتقديم الإرشاد من أجل الجودة التعليمية، وتقويم مستوى المؤسسة التعليمية، وتعد اللجنة تقريرها الذي ترفعه للجهة المانحة للاعتماد.

المرحلة الثالثة: الزيارة الميدانية Site Visit: بعد تشكيل اللجان المختصة، تقوم هذه اللجان بزيارات ميدانية، تشتمل على عدد من الخطوات أهمها: التهيئة المسبقة لهذه الزيارات، وبدء عملية التقويم، واختيار المواعيد المناسبة لهذه الزيارات وجدولتها، والميزانية الخاصة بعملية التقويم، وتحديد الأدوار، والمهام لأعضاء الزيارة، والاجتماعات اللازمة، وجمع وتقويم البيانات من خلال معاينة السجلات، وإجراء المقابلات الفعلية، وإعداد التقارير.

المرحلة الرابعة: التحكيم بواسطة وكالات الاعتماد Judgment by Accrediting Organizations:

في نهاية الزيارة يقرأ الخبراء، والزائرون تقريرهم في وجود عدد من ممثلي المؤسسات ويشرحون فيه مواقع القوة، والضعف في البرنامج، ومظاهر الاتفاق، والاختلاف مع تقرير الدراسة الذاتية، ويمكن لأعضاء المؤسسة مناقشة ما جاء في هذا التقرير مع الزائرين لمراجعة تصحيحه.

وبعد ذلك تقوم المؤسسة بمراجعة هذا التقرير النهائي لفريق المقيمين ومناقشة ما قد يرد به من مفارقات، وتحديد الخطوات التالية لضمان شفافية كل جزء من هذه العملية، وعقد ورش العمل لمناقشة كافة جوانبه، وإعداد تقرير حوله حتى يتسنى اتخاذ القرار المناسب في النهاية.

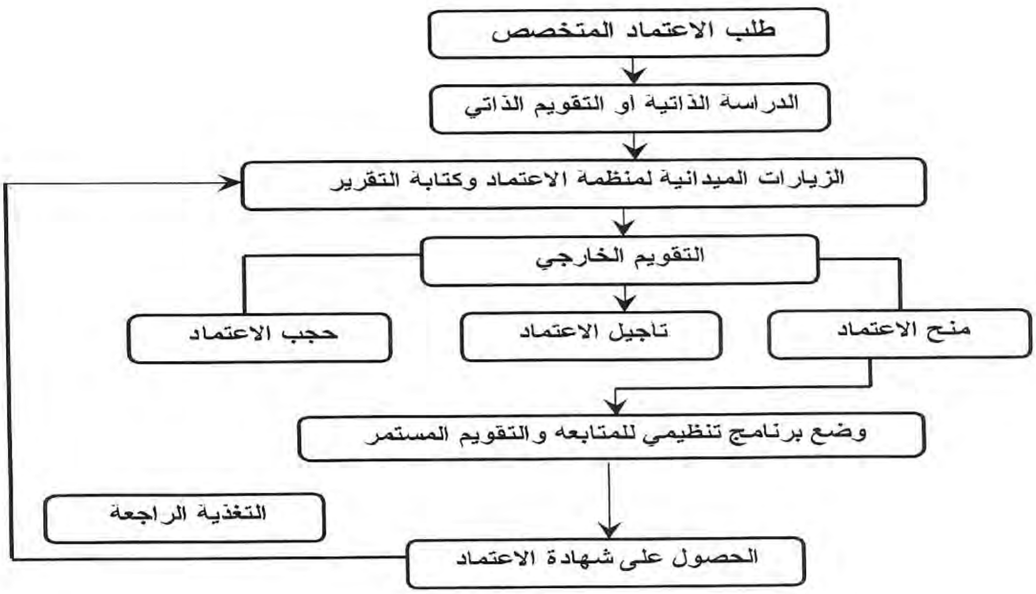
<u>المرحلة الخامسة: القرار النهائي Final Resolution:</u> تقوم الجهة المسؤولة عن منح الاعتماد بدراسة جميع التقارير، والملاحظات، والتوصيات المقدمة لها من قبل المؤسسة التعليمية الراغبة في الاعتماد، ومن قبل لجان الزيارات الميدانية، وتتخذ قرارها النهائي في ضوء مدى التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير المطلوبة، ويتم منح الاعتماد لفترة محددة من الزمن تتراوح ما بين ٢-١٠ سنوات؛ وذلك حسب وضع المؤسسة التعليمية وتاريخ تأسيسها، ويجوز للمؤسسة التعليمية أن تستأنف خلال ٣٠ يوما من وصول القرار النهائي إليها ضد أي قرار سلبي قد يصدر عن الجهة، ومن الممكن تقسيم القرار النهائي حسب ما يلي: (أ) منح الاعتماد بدون أي شرط. (ب) منح الاعتماد بشرط: وهذا يعني وجود أوجه قصور معينة من الممكن إصلاحها خلال فترة من الزمن، مما يستوجب إعطاء مهلة للإصلاح ثم إعادة التقييم مرة أخرى. (ت) رفض الاعتماد: بالنسبة للمؤسسات التي لم تستوف المعايير المطلوبة ويحدد لها فترة زمنية لمراجعة وتصحيح أوضاعها حتى يمكنها التقدم للاعتماد مرة أخرى.

<u>المرحلة السادسة: التقويم والمتابعة Review:</u> تتم إعادة تقييم المؤسسات التعليمية، والبرامج بصفة دورية في فترة تتراوح بين عدد قليل من السنوات تصل إلى عشر سنوات، وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية وتخضع المؤسسات إلى الزيارات الميدانية. وحصول المؤسسة التعليمية على الترخيص الأولي، أو الاعتماد العام هو المرحلة الأولى للحصول على الاعتماد الكامل، وهو بمثابة إعلان بأن المؤسسة التعليمة قد تهيأت للحصول على الاعتماد الكامل خلال مرحلة زمنية لا تتجاوز فترة ما بين ٣-٦ سنوات

من الترشيح للاعتماد، وأن هذا الترشيح لا يعني بالضرورة أن المؤسسة التعليمية قد حصلت على الاعتراف الكامل، بل يعني فقط أنها قد باشرت عملها حسب الأصول المتبعة واستوفت الشروط الأولية لأداء وظيفتها. أما الاعتماد الكامل فيعني الاعتراف الرسمي بأهلية المؤسسة التعليمية لأداء مهامها، وأنها استوفت الشروط، والمعايير المطلوبة، وأصبحت قادرة على تحقيق أهدافها بالجودة، والنوعية اللازمة، وأنها تستطيع الاستمرار بقدراتها الذاتية على النمو، والتطوير. بعد حصول المؤسسة التعليمية على الاعتماد، تقوم الهيئة المانحة للاعتماد بعمل زيارات ميدانية خلال فترات معينة للتأكد من التزام المؤسسة التعليمية، وتلبية معايير الاعتماد، وتنفيذ التوصيات المرتبطة بعمليات التحسين، والتطوير المستمر، وإذا أخفقت المؤسسة التعليمية في تلبية متطلبات المعايير خلال فترات الاعتماد يتم سحب الاعتماد منها. ص٢٨٧-٢٨٩، ويوضح الشكل رقم(٦) إجراءات الاعتماد التخصصي(البرامجي).

الشكل رقم(٦)

خطوات وإجراءات الاعتماد التخصصي(البرامجي).



المصدر: محمد وقرني (٢٠٠٥، ص٢٨٩)

العلاقة بين ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي:

يعد ضمان الجودة في الجامعات أحد المتطلبات القبلية، والشروط الأساسية للحصول على الاعتماد الأكاديمي، حيث تستهدف إجراءات ضمان الجودة إثبات أن الجامعات قادرة على تلبية المعايير، ومن ثم مؤهلة لاتخاذ إجراءات الاعتماد الأكاديمي. وهذا ما أشار إليه صائغ (٢٠٠٧م) حيث يرى أن ضمان الجودة عبارة عن تصميم وتنفيذ سياسات وآليات للتأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بمتطلبات الجودة وفق معايير محددة، وهذه المعايير هي الموضوعة من قبل هيئات الاعتماد. كما أن الاعتماد هو أحد أهم الاستراتيجيات لضمان واستمرارية الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فهو ليس هدفًا بحد ذاته يقوم به فرد، أو مجموعة من الأفراد، أو جهة من الجهات، لكنه وسيلة توصل إلى مجموعة من الأهداف التي تعكس الجودة، والتميز. وبذلك فإن ضمان الجودة يعتمد على التغذية الراجعة الناتجة من الاعتماد، فهما عمليتان متلازمتان .ص٢٧. كما ترى اميمة البدري (٢٠٠٨مـــ) أن ضمان الجودة يرتبط بالاعتماد ارتباطًا قويًّا؛ وذلك لأن الهدف من الاعتماد هو دفع المسؤولين للقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، والتدريب داخل المؤسسات، وضبط جودة التعليم بالدرجة التي تزيد من قدرة هذه المؤسسات وكفاءتها. ص٥٦.

وتأسيسا على ما سبق يؤكد الباحث على ان الاعتماد الأكاديمي هو أحد الطرق والأساليب التي يتم من خلالها التأكد من ان الجامعات تضمن جودة أدائها الإداري والأكاديمي وبالتالي ضمان جودة مخرجاتها، كما ان الجامعات لكي تحافظ على استمرار جودتها وأنها تسير في الاتجاه الصحيح تحتاج الى تقويم يؤكد صحة مسارها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي ضمان جودتها ومن الوسائل المعينة على ذلك منهجية الاعتماد الأكاديمي، مما يعني وجود علاقة تبادلية بين الاعتماد وضمان الجودة.

نماذج عالمية وتجارب عربية في الاعتماد الأكاديمي:

يمر التعليم في الدول العربية بمرحلة من أشد مراحل الإصلاح التربوي في ظل التأثيرات، والاتجاهات العالمية المعاصرة، مع تزايد الطلب الاجتماعي نظرا للطموحات الواسعة للأفراد، والمجتمعات، الأمر الذي حدا بالمسؤولين عن التعليم العالي بالبحث عن وسائل مناسبة لتحسين جودته وزيادة فاعلية العمليات التعليمية. واعتبر الاعتماد الأكاديمي لبرامج التعليم العالي ومؤسساته بمثابة الخيار الأفضل الذي يضمن التأكد من أن التعليم يتجه في المسار الصحيح. وفيما يلي يستعرض الباحث نموذجين من النماذج العالمية في الاعتماد الأكاديمي وهما النموذج الأمريكي، والنموذج البريطاني، ثم استعراض تجربتين من التجارب العربية المتميزة في مجال الاعتماد الأكاديمي هما التجربة الأردنية، والتجربة السعودية.

- **النموذج الأمريكي في الاعتماد الأكاديمي:**

يعد نظام التعليم العالي الأمريكي أحد أبرز النظم العالمية، بفضل ما يتمتع به من الحرية، والاستقلالية، والانفتاح، ولتحقيق مبدأ التوازن بين ما يتمتع به من حرية وضمان لجودته وبين الاستقلالية، والمسؤولية، أُنشِئَت هيئات الاعتماد التي تتابع وتراقب جودة الأداء وتمنح الاعتماد للمؤسسات التعليمية المستحقة. وهذا ما يؤكده الخطيب والخطيب (٢٠١٠م) من أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت أول من راعى مبدأ توازن "الحرية والجودة" حيث سمحت لآلاف المؤسسات التعليمية، أن تنتشر، وأنشَأَت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد، وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة. ص١٢٤. ويشير الدهشان (٢٠٠٧م) إلى أن الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم به هيئات خاصة لا تهدف إلى الربح ولا تخضع للحكومة، وهو نظام لا مركزي ومعقد يعكس ما تخضع إليه الجامعات من اللامركزية، وكذا لتعقد نظام التعليم العالي الأمريكي

وتعدده وتنوعه، وتقوم هيئات الاعتماد بأمريكا بمراجعة التعليم العالي، والجامعي في ٥٠ ولاية وفي عدد من الدول الأخرى، كما أنهم يراجعون آلافا من البرامج المهنية، والتخصصية في مجالات متعددة. ص٣٢

في حين يرى الزيادات ومجيد (٢٠٠٨م) إلى أن أهداف الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في:(١) التحقق من أن المؤسسة، أو البرنامج يحقق الحد الأدنى من المعايير. (٢) مساعدة الطلاب الجدد على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج مقبولة. (٣) مساعدة مؤسسات التعليم العالي في تحديد الساعات المقبولة عند انتقال الطلبة من مؤسسة إلى أخرى. (٤) حماية مؤسسات التعليم العالي من الضغوط الخارجية، والداخلية الضارة. (٥) تطوير أهداف للتحسين الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الضعيفة، والحث على الرقي بالمعايير فيها. (٦) إشراك أعضاء هيئة التدريس، والعاملين جميعاً في التخطيط، والتقييم المؤسسي. (٧) وضع معايير للترخيص، والإجازات المهنية للرقي بمحتويات هذه التخصصات. (٨) توفير مصدر للحكم على الأحقية في المعونات الحكومية. ص٢٩٥

كما ذكر الصائغ (٢٠٠٧م) ان معايير الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة تتمثل في الاتي: (١) وضوح وشمول أهداف المؤسسة وخضوعها للتقويم، والفحص بشكل مستمر. (٢) وجود بنية إدارية وأكاديمية فعالة في مراقبة وفحص أهداف المؤسسة وبرامجها. (٣) تكافؤ تحصيل الطلبة مع الدرجة العلمية الممنوحة، وتوفر الآليات للتأكد من ذلك. (٤) توفر المصادر المالية، والبشرية، والمادية الملائمة، والكافية لإنجاز الأهداف. (٥) وجود الشواهد على قدرة المؤسسة على الاستقرار، والاستمرار في إنجاز الأهداف. (٦) وجود الدلائل على أن حاجات الطلبة واهتماماتهم قد أخذت بالاعتبار في برامج المؤسسة. (٧) تقديم الدليل على نزاهة المؤسسة واستقامتها، والإعلان الواضح عن أهدافها ونظمها. ص٤٨

وتسير إجراءات الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة، وفقا لما أشار إليه الدهشان (٢٠٠٧م) على النحو التالي: (١) تقدم المؤسسة التي تريد الحصول على الاعتماد طلبا لهيئة الاعتماد.(٢) يطلب من المؤسسة المراد اعتمادها تقديم الوثائق المطلوبة لاعتمادها خلال مدة محددة.(٣) تحديد أهداف المؤسسة، أو البرنامج التعليمي المراد اعتماده.

(٤) توفير المعلومات اللازمة للتقويم وذلك بإجراء الدراسة الذاتية من قبل المؤسسة التعليمية.(٥) إجراء عملية التقويم الذاتي وتقوم بها المؤسسة نفسها، ويتم التركيز على أنشطة المؤسسة الموجهة لتحقيق هذه الأهداف.(٦) يتم التقويم الميداني في ضوء زيارة فريق متخصص من جمعية الاعتماد لمقر المؤسسة، ويتم خلال الزيارة إجراء الفحص في ضوء الوثائق التي نتجت من الدراسات الذاتية، والمعايير التي تتطلبها تلك الجمعيات.(٧) يقدم فريق التقويم المسؤول من قبل جمعية الاعتماد تقريرين نتيجة هذا الفحص، أحدهما يسلم للمؤسسة التعليمية، والآخر لجمعية الاعتراف. (٨) يقدم المعنيون في المؤسسة، أو البرنامج إجابة رسمية إلى جمعية الاعتراف تتضمن ملاحظات حول تقرير الفريق الزائر لتتخذ في ضوئها قرارا بمنح، أو رفض الاعتراف لهذه المؤسسة. ص١٢٥

- **<u>النموذج البريطاني في الاعتماد الأكاديمي:</u>**

يشير البيلاوي وآخرون (٢٠١٠م) إلى أن المملكة المتحدة تعد نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة، حيث أنشأت المملكة المتحدة في عام ١٩٩٧م هيئة توكيد الجودة (Quality Assurance Agency) (QAA) بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي، وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية. ص٢٢٧.

ويهدف الاعتماد الأكاديمي في المملكة المتحدة، كما ذكر مصطفى (٢٠٠٩م) إلى ما يلي: (١) مساعدة مؤسسات التعليم العالي على تطوير أدائها وتحسين مدخلاتها وعملياتها

ومخرجاتها. (٢) رفع مستوى الثقة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي، والعالمي، وكذلك دعم مصداقية وقيمة الشهادات الممنوحة. (٣) إتاحة معلومات موثقة لكافة المستفيدين من مؤسسات التعليم العالي، والمرتبطين بها من أفراد ومؤسسات. (٤) توفير وتهيئة الوسائل الملائمة لتحقيق مبدأ المحاسبة للموارد. (٥) مساندة مؤسسات تمويل التعليم العالي على اتخاذ قرارات الدعم . (٦) إصدار أدلة للممارسات الجيدة، وبرامج لمراجعة وتقييم الأداء المؤسسي.(٧) تحقيق مبدأ الشفافية، والوضوح، والصراحة حول مستوى مؤسسات التعليم العالي، وخاصة ما يتعلق بالبرامج، والشهادات. (٨) التحقق من ملاءمة المصادر المختلفة (مادية، مالية، بشرية) لتنفيذ البرامج وفق المعايير المطلوبة.ص٢٤، كما يذكر الزيادات ومجيد (٢٠٠٨م) أبرز معايير الاعتماد في النظام البريطاني وهي: (١) تأمين بيئة تعليمية مناسبة. (٢) استقلالية الجامعة عن الجهة المالكة. (٣) ضمان السيولة المالية. (٤) تأمين هيكل تنظيمي مترابط. (٥) وجود نظام لضمان الجودة. (٦) تأمين تطوير المناهج التعليمية وأساليب التقييم بمشاركة الهيئات التعليمية. (٧) وجود ممتحنين خارجيين وإسهام الاستشاريين من هيئات ومراجع أكاديمية في مجالات المراقبة، والتطوير. (٨)، بالإضافة إلى المعايير التالية (شروط منح الشهادات – تحقيق الأهداف التعليمية – نوعية وأساليب التعليم – التقييم المستمر للبرامج – شروط قبول الطلاب – طرق التقييم). ص٣٤٠.

وتتمثل الإجراءات المتبعة للاعتماد الأكاديمي في المملكة المتحدة، كما ذكر الدهشان (٢٠٠٧م) في الخطوات التالية: (١) الاتفاق بين المؤسسة التعليمية وهيئة الاعتماد على جدولة محددة للاعتماد. (٢) زيارة المؤسسة التعليمية لمقابلة المسؤولين، والتعرف على مختلف نواحيها. (٣) تقدم المؤسسة التعليمية تقريراً شاملاً لكافة أنظمتها، وأساليب التعليم، والتعلم، وإجراءات ضمان الجودة، وبالأخص التقييم الذاتي. (٤) زيارة المؤسسة للتأكد من مدى تطبيق أنظمة الجودة، ويتم خلال الزيارة مقابلة المسؤولين وأعضاء هيئة

التدريس، والطلاب. (٥) يقدم الفريق الزائر تقريراً عن الزيارة للمؤسسة، ويتم مناقشته معها. (٦) تصدر التوجيهات بالاعتماد، أو إجراء بعض الإصلاحات للحصول على الاعتماد. (٧) يقدم الفريق الزائر تقريراً عن الزيارة للمؤسسة، ويتم مناقشته معها. (٨) تصدر التوجيهات بالاعتماد، أو إجراء بعض الإصلاحات للحصول على الاعتماد.

(٩) عند الحصول على الاعتماد تبقى المؤسسة تحت المراقبة، والتدقيق الدوري فترة الاعتماد، والذي مدته ست سنوات في الغالب. ص١٣٧

- **تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في الاعتماد الاكاديمي:**

تعتبر الأردن من أوائل الدول في المنطقة العربية التي قامت بتجارب حقيقية فيما يتعلق بمفاهيم ضمان الجودة في التعليم العالي، ويعزى هذا، كما يشير الثقفي (١٤٢٩هـ)، إلى تجربتين عمليتين أساسيتين هما: (١) مشروع ضمان جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وهو مشروع تم إطلاقه عام ٢٠٠١م برعاية وتنسيق صندوق الحسين للإبداع والتفوق. (٢) مشروع تعزيز ضمان الجودة، والتخطيط المؤسسي في الجامعات العربية ، وهو جزء من برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة (UNDP) برعاية المكتب الإقليمي للدول العربية (RBAS)، وفي عام ٢٠٠١م، تم إطلاق نشاطات المشروع وبدأ العمل فيها، ويعتبر هذا المشروع إقليمياً ولا يقتصر على الأردن فقط. ص١١٣.

ويشير الخطيب والخطيب (٢٠١٠م) إلى أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أسست مجلس الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في الأردن في شهر حزيران سنة ٢٠٠١م، وحُددت الأهداف الكبرى لمجلس الاعتماد على النحو التالي:

١. التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة.
٢. تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة.
٣. انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.

٤.   استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي.

٥.   تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي.

وميز مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بين أنواع الاعتماد وصنفها كالآتي:

أولا: الاعتماد العام للجامعات، ويحدد الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة.

ثانيا: الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، ويحدد الطاقة الاستيعابية للتخصص الأكاديمي.

ثالثا: تخضع الجامعة لإجراءات متابعة الاعتماد العام مرة كل ثلاث سنوات حدا أقصى ومتابعة الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية مرة كل سنتين حدا أقصى، بدءا من تاريخ آخر قرار للاعتماد العام، أو الخاص. وقد أوضح مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن محاور الاعتماد العام للجامعات وصنفها إلى المحاور التالية: (١) التنظيم الإداري والأكاديمي. (٢) الهيئة التدريسية. (٣) المباني والمرافق الأكاديمية. (٤) المختبرات

(٥) الأجهزة، والتجهيزات، والوسائل التعليمية. (٦) المكتبة. (٧) القبول، والتسجيل.

(٨) المرافق العامة، والخاصة. ص٧٦-٧٧.

كما ذكر ربيع (٢٠٠٦م) إلى أن إجراءات الاعتماد الأكاديمي تتم على النحو التالي:

١.   تقدم الجامعة الراغبة في الحصول على الاعتماد العام، أو الخاص طلبها مكتملا وشاملا للنموذج المخصص لذلك في الفترة ما بين ٢/١ و٦/١ من كل عام.

٢.   يقوم مجلس الاعتماد بالنظر إلى طلبات الاعتماد المقدمة له ويحولها إلى اللجان المختصة، وتقدم تلك اللجان تقاريرها في مدة أقصاها ٧/١ من نفس العام.

٣.   يصدر مجلس الاعتماد قراره المناسب في مدة لا تتجاوز ٨/١ وتعلم الجامعة بذلك.

٤. لا يجوز للجامعة قبول أي طالب في تخصص جديد إلا بعد صدور قرار اعتماده من مجلس الاعتماد، وخلاف ذلك تعتبر الجامعة مخالفة.

٥. تحدد الجامعة الطاقة الاستيعابية للتخصصات وفق تحقيقها لمعايير الاعتماد الخاص، ويجب ألا يزيد مجموع الطلاب في أي تخصص على ٨٠٠ طالب وطالبة.

٦. لا يجوز للجامعة قبول أي طالب زيادة عن الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة، أو أي تخصص فيها ويعتبر قبول الطالب لاغيا إذا خولف هذا الشرط.

٧. تخضع الجامعة لإجراءات إعادة الاعتماد العام كل ثلاث سنوات وإعادة الاعتماد الخاص للتخصصات كل سنتين بدءا من تاريخ صدور آخر قرار للاعتماد العام، أو الخاص.

٨. يجوز للجامعات التقدم لإعادة الاعتماد العام، أو الخاص لأغراض رفع الطاقة الاستيعابية لها من الطلبة.

٩. يقوم الجهاز الفني في وزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد بتنفيذ المتابعة الإدارية، والمالية لتطبيق معايير الاعتماد سنويا وفقا لبرنامج خاص يعد لهذه الغاية.

١٠. تستوفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدلات الاعتماد العام، والخاص وإعادة الاعتماد العام، والخاص، والإشراف الإداري، والمالي بموجب تعليمات يصدرها الوزير.

١١. يتولى مدير عام مجلس الاعتماد نشر القرارات الصادرة عن المجلس ذات العلاقة بالاعتماد بالطرق التي يراها مناسبة بما في ذلك وضعها على الإنترنت.

١٢. تلتزم الجامعات بتزويد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد في كل فصل دراسي بأسماء ومؤهلات، والسير الذاتية لأعضاء هيئة التدريس، والنصاب التدريسي لكل منهم، وأعداد الطلبة المسجلين في كل تخصص، بالإضافة إلى نسخة من البرنامج الدراسي موضحا فيها أسماء المواد ومواعيدها ومدرسوها.

١٣. يبت مجلس الاعتماد فيما لم يرد به حكم، وتعتبر قراراته بشأنه جزءا لا يتجزأ من هذه التعليمات. ص٣٢٤-٣٢٥

- **تجربة المملكة العربية السعودية في الاعتماد الأكاديمي:**

يعتبر إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بناءً على الموافقة السامية الكريمة عام ١٤٢٤هـ أولى الخطوات الأساسية في تبني تطبيق التقويم والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، حيث يشير العباد (٢٠٠٩م) بأن هذه الهيئة تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية تحت إشراف مجلس التعليم العالي (سابقا) وهي السلطة المسئولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي عدا التعليم العسكري، وذلك من أجل الارتقاء بجودة التعليم العالي الأهلي والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي.ص٩٠

وترتكز أهداف ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية على الأهداف الاستراتيجية للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والتي حددها الصائغ (٢٠٠٧م) على النحو التالي :(١) تطبيق أنظمة الجودة الداخلية التي تتوافق مع المعايير الدولية في مؤسسات التعليم العالي. (٢) تقديم الدعم ومساعدة مؤسسات التعليم العالي على تحسين الجودة وضمانها.(٣) وضع معايير خاصة بأنماط المؤسسات التعليمية المختلفة لضمان جودة هذه المؤسسات.(٤) الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي القائمة، وإعداد كافة الإجراءات اللازمة لتقويم خطط تأسيس المؤسسات الجديدة؛ وذلك بهدف منحها اعتماد مؤقت.(٥) الاعتماد البرامجي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تقويم هذه البرامج وفق معايير الاعتماد .(٦) تشجيع مؤسسات التعليم العالي على المضي قدماً والتنافس في مجال ضمان الجودة وتحقيق الاعتماد الأكاديمي من خلال نظام وطني سنوي للاحتفال بالإنجازات البارزة للأفراد والمؤسسات والبرامج.ص١٥-١٦

بينما حددت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٨م) عدداً من الأهداف والمهام التي تسعى إلى تحقيقها ومن أبرزها : (١) وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.(٢) وضع القواعد والمعايير المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي، مثل التدريس، والتدريب، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة وإعداد اللوائح التي تنظم الإشراف على هذه المهن.(٣) الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات الجامعية الجديدة.(٤) المراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من هيئات اعتماد عالمية.(٥) التنسيق حيال اعتماد برامج ومؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية من هيئات اعتماد عالمية.(٦) تقويم واعتماد البرامج المختلفة في مؤسسات التعليم العالي والمراجعة الدورية لمتطلباتها.

(٧) تقويم واعتماد البرامج المختلفة ذات الصبغة التدريبية في المؤسسات الحكومية والأهلية.(٨) الإعلان عن المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد وإتاحتها لكافة المستفيدين.ص٩-١٢

وقد قامت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة بوضع مجموعة من المعايير لضمان جودة برامج ومؤسسات التعليم العالي واعتمادها، وذلك بالاستناد على الممارسات الجيدة المتعارف عليها في قطاع التعليم العالي على مستوى العالم، كما تم تكييفها لتتلاءم مع طبيعة الظروف التي تكتنف التعليم العالي السعودي، وتشمل هذه المعايير أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات؛ موزعة في خمس مجموعات ويمكن عرضها بحسب دليل معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٨م) على النحو التالي:

❖ **المجموعة الأولى / السياق المؤسسي ويشمل المجالات التالية:**

(١) **الرسالة والغايات والأهداف** ويتضمن المعايير الفرعية التاليـــة: مناســـبة رســـالة المؤسسة، فائدة صيغة رسالة المؤسسة، وضع الرسالة ومراجعتهـــا، اســـتخدام الرســـالة، العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف.

(٢) **السلطات والإدارة** ويتضمن المعايير الفرعية التاليـــة: المجلـــس الإداري الأعلـــى للمؤسسة التعليمية، القيادة، عمليات التخطيط، العلاقة بين أقســـام الطـــلاب والطالبـــات، النزاهة، السياسات واللوائح التنظيمية، المناخ التنظيمي، الشركات والوحـــدات المرتبطـــة بالمؤسسة التعليمية.

❖ **المجموعة الثانية / جودة التعليم والتعلم ويشتمل على المجالات التالية:**

(٣) **إدارة عمليات توكيد الجودة وتحسينها**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة، نطاق عمليات ضمان ا لجودة، استخدام المؤشـــرات والنقـــاط المرجعية، التحقق المستقل من المعايير.

(٤) **التعلم والتدريس**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: المراقبـــة المؤسســـية لجـــودة التعلم والتعليم، نواتج تعلم الطلبة، عمليات تطوير البـــرامج، عمليـــات تقـــويم البـــرامج ومراجعتها، تقييم الطلبة، المساعدات التعليمية للطلبة، جودة التدريس، دعم التحسين فـــي جودة التدريس، مؤهلات هيئة التدريس وخبراتهم، أنشطة الخبـــرة الميدانيـــة، ترتيبـــات الشراكة مع مؤسسات أخرى.

❖ **المجموعة الثالثة / دعم تعلم الطلبة ويشتمل على المجالات التالية:**

(٥) **إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: قبول الطلبة، سجلات الطلبة، إدارة شؤون الطلبة، تخطيط خدمات الطلبة وتقويمها، الخـــدمات الإرشادية والطبية، أنشطة الطلبة غير الصفية.

(٦) **مصادر التعلم**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: التخطيط والتقويم، التنظيم، دعم المستخدمين، الموارد والمرافق.

❖ **المجموعة الرابعة / دعم البنية التحتية ويشتمل على المجالات التالية:**

(٧) **المرافق والتجهيزات**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: السياسات العامة والتخطيط، جودة المرافق والتجهيزات وكفايتها، الإدارة والشؤون الإدارية للمرافق والتجهيزات، تقنية المعلومات، إسكان الطلبة.

(٨) **الإدارة المالية والتخطيط المالي**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: التخطيط المالي وإعداد الميزانية، الإدارة المالية، التدقيق المالي وتقييم المخاطر.

(٩) **عمليات التوظيف**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: السياسة العامة والإدارة، التوظيف والتعيين، التطوير الشخصي والوظيفي، الإجراءات التأديبية وتسوية النزاعات والشكاوى.

❖ **المجموعة الخامسة / الاسهامات المجتمعية ويشتمل على المجالات التالية:**

(١٠) **البحث العلمي**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: السياسة المؤسسية في البحث العلمي، مشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث العلمي، الاستثمار التجاري للبحث العلمي، المرافق والتجهيزات البحثية.

(١١) **علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع**، ويتضمن المعايير الفرعية التالية: سياسات المؤسسة التعليمية حول علاقتها مع المجتمع، التفاعل مع المجتمع، سمعة المؤسسة التعليمية. ص١٤-٣٠

أما بخصوص معايير الاعتماد وضمان الجودة في برامج مؤسسات التعليم العالي فهي ذاتها المعايير السابقة باستثناء بعض التعديلات الطفيفة فيما يتصل بالأبعاد والمؤشرات المنضوية تحت كل معيار من المعايير الأحد عشر.

وفي حال رغبة المؤسسة التعليمية في الحصول على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة يجــب أن تعمل على تحقيق عدد من المتطلبات أو الإجراءات والتي يمكن توضيحها كما جــاءت في دليل ضمان الجودة والاعتماد (٢٠٠٨م) على النحو التالي:

١.تأسيس نظام لضمان الجودة في المؤسسة التعليمية في ضوء شروط ومعايير الاعتماد المحددة من الهيئة.

٢.إجراء تقويم أولي ذاتي وفق معاير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد للمؤسسة/ البرامج.

٣.وضع خطط استراتيجية لتقويم الإجراءات اللازمة لضمان الجودة، ومعالجة نقاط الضعف الحالية، وعمل التحسينات المطلوبة.

٤.تتقدم المؤسسة بطلب للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد من أجل الموافقة والحصول على الاعتماد.

٥.تحدد الهيئة جدولاً زمنياً لإجراءات التقييم الخارجي سواءً للمؤسسة التعليمية أو البرامج، ويتألف هذا الجدول من عشر مراحل خلال مدة تبدأ قبل التقييم المقترح بثمانية عشر شهراً. ص٨-٩

ويشير المسلّم (٢٠٠٨م) الى ان خطوات ومراحل الاعتماد الأكاديمي في الهيئة الوطنيــة للتقويم والاعتماد الأكاديمي تتبع ذات الخطوات والمراحل الموجودة في النموذج الأمريكي للاعتماد وهي على النحو التالي:

١.**الدراسة الذاتية**: وتعدها المؤسسة أو البرنامج الذي يتقدم بطلب الاعتماد. وتهدف إلــى قياس مستوى الأداء في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.

٢.**الزيارة الميدانية**: وفي هذه المرحلة تستعين الهيئة بفريق متخصص يــزور المؤسســة التعليمية لتحديد مدى تحقيق المؤسسة أو البرنامج لمعايير الاعتماد.

٣.**<u>الإعلان</u>:** إذا اقتنعت الهيئة باستيفاء معايير الاعتماد من قبل المؤسسة أو البرنامج، فإنها تصدر شهادة الاعتماد وتدرج اسم المؤسسة أو البرنامج في قائمة المؤسسات أو البرامج المعتمدة.

٤.**<u>المتابعة</u>:** تتابع هيئة الاعتماد المؤسسات والبرامج المعتمدة خلال فترة الاعتماد للتحقق من الاستمرار في الوفاء بالمعايير.

٥.**<u>إعادة التقويم</u>:** يعاد تقويم كل مؤسسة أو برنامج بعد انقضاء فترة الاعتماد (٥ سنوات) من أجل تجديد الاعتماد أو سحبه. ص ١٦-١٧

وتأسيسا على ما سبق ومن خلال استعراض بعض التجارب الدولية والإقليمية والمحلية في أنظمة الاعتماد الأكاديمي يرى الباحث ان الاعتماد الأكاديمي ليس عصا سحرية لحل جميع مشاكل التعليم العالي، ولابد لنا من التنويه بأن هناك اختلافاً واضحاً بين مؤسسات التعليم العالي، سواء أكانت حكومية أم أهلية، كما أن المعايير التي تنجح في مؤسسة غربية لا يمكن اعتمادها بكليتها في المؤسسات التعليمية العربية، وبالتالي ما يصلح لغيرنا ليس بالضروة ان يصلح لنا ولأنظمتنا، حيث تختلف معايير الجودة من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، فلمجتمعنا السعودي خصوصيته في قيمه وعاداته وثقافته ، و ما نشهده اليوم في جامعتنا من سيرها خلف موضة الاعتماد الاكاديمي الشكلي ورغبتها في الحصول على تصنيفات عالمية مضللة ونحن نعلم يقيناً ان الطريق لازال طويلا وشاقاً وبحاجة الى بذل المزيد من الجهود والإصلاحات لكي نصل الى ما وصل اليه غيرنا ونحقق تطلعات مجتمعاتنا التنموية والاقتصادية والثقافية وبالتالي الوصول الى الريادة العالمية وقيادة العالم من جديد كما فعل اسلافنا عبر التاريخ .

خلاصة المبحث الثالث: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي:

في هذا المبحث استعرض الباحث الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي من حيث نشأته وتطوره التاريخي والمفهوم اللغوي، والاصطلاحي للاعتماد الاكاديمي، بعد ذلك تم استعراض أهدافه واهميته في مؤسسات التعليم العالي، ثم التعرف على وجهات النظر حول انواعه ، واهم شروطه ومتطلباته ، واهم مراحله وخطواته، ثم التعرف على ماهية العلاقة بين ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ، وأخيرا تم استعراض بعض النماذج العالمية والتجارب العربية في الاعتماد الاكاديمي.

وفي ضوء ما تم تناوله في الاطار النظري للمباحث الثلاثه (الحوكمة الرشيدة ، وضمان الجودة ، والاعتماد الاكاديمي) خلص الباحث إلى أن العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي علاقة طردية موجبة؛ بمعنى أن نجاح تطبيق الحوكمة بالجامعات من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الـــصحيحة وإشراك جميع الأطراف، والمستفيدين من داخل الجامعة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلبة ومن خارج الجامعة المتمثل في أصحاب الفكر والرأي وأرباب سوق العمل وتطبيق المبادئ التي تنادي بها الحوكمة الرشيدة من شفافية ومساءلة وحرية ومشاركة وتمكين.... إلخ؛ جميعها تؤدى إلى تحقيق ضمان الجودة بالجامعات، وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

ثانياً: الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات والبحوث السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وذلك بهدف الوقوف على بعض الجهود التي بذلت في مجالات الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي،وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأيضا الاستفادة من هذه الدراسات في الدراسة الحالية من حيث منهجية الدراسة واجراءاتها وادواتها ، كما ان هذا الجزء يأتي استكمالا للجزء الأول من الفصل الثاني(الاطار النظري) ليشكل مصدراً وأساساً اعتمد عليه الباحث في تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وبناء ادواتها، وتم عرض الدراسات السابقة مقسمة الى ثلاثة محاور :(دراسات تناولت الحوكمة الرشيدة – دراسات تناولت ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي– دراسات جمعت بين الحوكمة وضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي)، مرتبة بحسب بحسب تسلسلها من الاحدث الى الاقدم على النحو التالي:

(أ). دراسات تناولت الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي:

١. **دراسة الفرا (٢٠١٣م) بعنوان: "تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة"**، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة وأهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية من أجل تقوية الحوكمة لديها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسة، وهي (الإسلامية، والأزهر، والأقصى) وتمثلت عينة الدراسة في الطاقم الإداري، والمدرسين، والطلبة في جامعات قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: (١) عدم إشراك الطلبة، والعاملين بشكل كافٍ في التطوير ورسم السياسات واتخاذ القرارات، وهذا ربما يعود إلى عدم وجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات. (٢) ضعف مستوى

الشفافية، والإفصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين، والطلبة، والمانحين، ومن ثم مناقشتها. (٣) ان ثقافة المساءلة لا زالت ضعيفة لدى الجامعات، والتي تتطلب من المسؤولين إيضاح، وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة. (٤) ان أنظمة الجامعات تتصف بالروتين وبيروقراطية الإجراءات، وهذا ربما يضعف المبادرة والإبداع، وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وبما يلبي حاجات ورضا الطلبة، والجمهور. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: (١) أهمية توضيح المهام والصلاحيات، (٢) إيجاد نظام لتبادل الأفكار، والخبرات في الجامعات، (٣) يجب على الجهات الحكومية التي تراقب وتدقق على الجامعات أن تضع من ضمن معاييرها التأكد من وقوف الجميع عند تحمل مسؤولياته، (٣) التأكد من الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد. (٤) العمل على تحسين مستوى الشفافية، والإفصاح لدى الجامعات عبر نشر التقارير المالية وغير المالية، كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين، والطلبة، والمانحين، وبالتالي تصبح أداة رقابية فاعلة، وهذا ربما يزيد من مستوى الثقة في الجامعة وإدارتها. (٥) إزالة الروتين والبيروقراطية في الجامعات عبر تحسين إجراءات العمل فيها، مما يعني ضرورة إعادة هندسة العمليات في الجامعات كي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة والجمهور، وتحقيق رضاهم.

٢. **<u>دراسة برقعان والقرشي (٢٠١٢) بعنوان: "حوكمة الجامعات ودورها في موجهة التحديات</u>**"، والتي هدفت إلى زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، والتعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة، والأدب النظري. وتمخض عن هذه الدراسة النتائج التالية: (١) إن الحوكمة الجيدة تيسر

اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية، والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة، والفعالية على المستوى التنظيمي. (٢) تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس، أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، ومراقبة سلامتها المالية، والتأكد من فعالية إدارتها. (٣) تشكل حوكمة الجامعات دافعًا مهمًّا لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ ان كيفية إدارة المؤسسات يعد من اهم العوامل في تحقيق أهدافها. (٤) تمثل حوكمة المؤسسات عنصرًا حيويًّا من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفعالية الأداء.

وكان من بين التوصيات التي قدمها الباحث ما يلي: (١) العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز، ومواجهة التحديات الراهنة، والمستقبلية. (٢) العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية، والإدارية، والأكاديمية. (٣) إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

٣. **<u>دراسة حافظ وحسين وخضير (٢٠١٢) بعنوان: "استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي</u>"**، كان الغرض من الدراسة التعرف على درجة التأثير ومدى الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة الحوكمة داخل المنظمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار كلية التربية الرياضية بجامعة البصرة ميدانا للتطبيق، واختير (٣٠) فردا من الأفراد العاملين في الكلية كعينة للبحث وبطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها (١) أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر وبشكل كبير في حوكمة المنظمات، وبالتالي في نجاح الكلية وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها، وتحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بكفاءة

وفعالية، (٢) تساعد حوكمة المنظمات على زيادة قدرة الإدارة في السيطرة على أداء الأفراد العاملين فيها، (٣) تأثير الحوكمة على أنماط السلوك للأفراد داخل المنظمة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: (١) ضرورة زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأدواتها وذلك لما لها من تأثير كبير في نجاح الكلية وعلى عمليات الحوكمة فيها، (٢) توفير شبكات اتصالات حديثة داخل الكلية، وذلك لتسهيل عملية نقل المعلومات، والمعرفة بين العاملين، (٣) الاهتمام بعمليات معالجة البيانات وتحليلها، وذلك لضمان الحصول على المعلومات الجيدة التي يمكن أن يعتمد عليها في صنع القرارات المهمة، والمتعلقة بالحوكمة،(٤) العمل على توفير المستلزمات الضرورية التي تساعد على رفع مستوى تكنولوجيا المعلومات الداعمة للحوكمة في المنظمات.

٤. **<u>دراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها</u>**"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، والرضا، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والكليات الأهلية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام (٣) استبانات لقياس واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها: (١) ان الجامعات الأهلية السعودية تطبق الحوكمة الرشيدة فيها بدرجة كبيرة ، (٢) يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية بدرجة كبيرة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، (٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين واقع الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء

هيئة التدريس فيها،وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات كان من أهمها (١) العمل إصدار المزيد من القوانين، واللوائح التشريعية الملزمة للجامعات الأهلية السعودية لممارسة معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة، (٢) توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية بحيث تضم إلى جانب الرؤساء ووكلائهم ممثلين عن الحكومة ورجال الأعمال المساهمين ورجال المجتمع المدني ، (٣) أن يتم تعيين مدير الجامعة، والوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية عن طريق الانتخاب.

٥. **<u>دراسة عبدالجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٢م) بعنوان: "أنموذج مقترح للحكمانية في المنظمات العامة بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق"</u>**، وهي دراسة نظرية هدفت إلى التعرف على مفهوم الحكمانية وخصائصها، ومدى قدرة تلك الخصائص على فاعلية الخدمة التعليمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من اهمها (١) ان الحكمانية تعد منهجا إداريا مناسبا لضبط وتوجيه الأجهزة الإدارية في إطار استحكام جميع جوانب العمل الإداري في المنظمات التعليمية، وبالتالي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي، (٢) ان فهم وإدراك الإدارات العليا لخصائص الحكمانية سيسهم في تعزيز وتحقيق مستويات أداء عالية الجودة، إذ إن سعي تلك الإدارات إلى الالتزام، والتطبيق لتلك الخصائص سيعزز من الأداء العام للمنظمة، وبما يخلق منظمة عامة فاعلة، (٣) ان اهتمام الإدارات العليا في الوزارة بجميع خصائص الحكمانية الرشيدة من حيث الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة، والفعالية، والمساءلة يؤكد على اهتمام الوزارة بتحسين جودة خدماتها المقدمة، وبما يسهم في تعظيم النجاح، والنمو المنظمي، والمجتمعي عموما. واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها(١) ضرورة تطوير نظم الإدارة الحالية المطبقة على صعيد الوزارة بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة في التعليم العالي، (٢) ضرورة قيام وزارة التعليم العالي بدراسة بنيتها التنظيمية الحالية للتعرف على إمكانية التطبيق السليم

لخصائص مدخل الحكمانية، مع تحديد طبيعة التغيرات المطلوب إحداثها في البناء القائم، (٣) ضرورة ملاحظة مستوى انعكاس ضعف أو محدودية التطبيق لمدخل الحكمانية على حالات ضعف مستويات الأداء، والإنجاز.

٦. **<u>دراسة ناصرالدين (٢٠١٢) بعنوان: "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"</u>**، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية العاملين فيها، وقد تكوَّنت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية في الجامعة، منهم (٦٤) عضو هيئة تدريس و(٤٩) إدارياًّ، اُختيروا من مجتمع الدراسة المكوَّن من (٨٩) عضو هيئة تدريس و(٧٨) إدارياًّ، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوَّره الباحث تكون من (٥٠) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى(١) أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل، كان مرتفعاً بشكل عام. (٢) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. (٣) أظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

٧. **<u>دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م) بعنوان: "واقع الحوكمة في جامعة القدس"</u>**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها؛ وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وهل الوضع الاقتصادي، والبيئة ولعادات، والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين، والطلبة، والسياسة،

يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما أخذت المنهجية محورا خاصا بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية، والإدارية العليا. وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية و(٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها (١) أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقًا لمعايير الحوكمة عالمياًّ، (٢) أن إدارة الجامعة تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وبشفافية، وتعمل على تطبيق الأنظمة، والقوانين بوضوح وشفافية أيضًا دون تمييز في مواقف لا تتدخل فيها العشائرية، وإن كانت موجودة ولكن بشكل محدود، (٣) أن القيم السلبية مثل العادات، والتقاليد البالية التي تعود عليها المجتمع الفلسطيني تمثل عائقًا أمام تطبيق أنظمة الحوكمة، (٤) أن ضعف الموارد المالية أثر بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة، والقوانين، بالإضافة إلى الفقر، والأوضاع السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني. كما أوصت الدراسة بعدم التمييز بين الموظفين في المعاملة، وتنمية المصادر المالية التي تساعد على حل جميع البنود التي حصلت على درجة ضعيف، مثل الرواتب، والمستحقات.

٨. **<u>دراسة مديحة فخري (٢٠١١م) بعنوان: "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية"</u>**، وهي دراسة نظرية هدفت إلى تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة بالجامعات، بدءاً من الخلفيات الفكرية لهذا المفهوم وتحليل أبعاده كما تم عرضه في المنظمات العالمية والأدبيات، وصولاً إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات بعناصره المختلفة ورصد أهم معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات، والتوصل إلى أهم متطلبات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، واتبعت الدراسة منهج تحليل المفهوم؛ وذلك لتحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة عموما، وحوكمة الجامعات على وجه الخصوص، كما استخدمت المنهج الوصفي؛ وذلك

للوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، لتكون نقطة انطلاق للتوصل إلى متطلبات تطبيقه. وتوصلت الدراسة إلى (١) أن أهم معوقات الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية يتمثل في القصور في التشريعات المنظمة للجامعات المصرية، (٢) ضعف مشاركة الطلاب وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعات (٣) غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية، (٤) ضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي، أو الإداري، (٥) ضعف الحرية الأكاديمية وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات أعضاء المجتمع الجامعي وشعور أعضاء هيئة التدريس بقيود على حرياتهم الأكاديمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها الاتجاه إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية و تطبيق مبدأ المساءلة، والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية والعمل على نشر ثقافة الحوكمة، واعتبار الحرية الأكاديمية أحد أهم المعايير العلمية في الحياة الجامعية.

٩. **<u>دراسة (Ali, 2010) بعنوان: "ميل الطالب نحو الحوكمة وتأثيرها على المشروعات: دراسة مقارنة</u>**"، هدفت الدراسة الى البحث في الأبعاد المؤثرة في الحوكمة، والتي تضمنت ستة أبعاد وهي: الانتخاب، والمحاسبية، والقواعد القانونية، والجودة، والاستقرار السياسي، والرقابة على الفساد، وقد أجريت هذه الدراسة على (٥٥٠) طالبا تم اختيارهم من الخريجين من برامج الإدارة وغيرها في عدد من الجامعات الباكستانية، وتم بناء استبانة وقد تضمنت (٣٥) عنصرا. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة وبعض الأبعاد التي تم تحديدها، وإلى التأثير السلبي لفساد الحوكمة على الأنشطة الاقتصادية. كما أشارت الدراسة إلى أن الفساد يثبط الهمة، والمنافسة، والتجديد، والكفاءة، والإنتاجية. إضافة الى التأثير السلبي لفقدان الانتخاب، والمحاسبية، والقواعد القانونية، ونظم الجودة، والحكم غير الفعال، كل ذلك يؤثر الطلاب.

١٠. **دراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م) بعنوان: "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى وإمكانية الإفادة منها في مصر"،** هدفت الدراسة إلى تناول نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في بعض الدول الأفريقية ممثلة في جنوب أفريقيا وزيمبابوى، وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في مصر، وذلك من خلال توضيح أساسيات الحوكمة المؤسسية في كلتا الدولتين، بالإضافة إلى التعرف على أوجه التشابه، والاختلاف بين نظم الحوكمة المؤسسية في دول المقارنة، ومن ثم طرح بعض الآليات لتطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا، وزيمبابوى. كما اعتمد البحث على أسلوب المنهج المقارن وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها(١) إن الحوكمة المؤسسية للجامعات تعمل على رفع كفاءة الجامعات من خلال تحقيق مبادئ الاستقلالية الإدارية، والمالية، والأكاديمية، والمحاسبية التعليمية وتكافؤ الفرص التعليمية وتوفير مصادر بديلة للتمويل، (٢) أن من أهم الأسس التي تستند عليها الحوكمة المؤسسية المشاركة المجتمعية الفاعلة (٣) تيسير عملية صناعة القرار القائمة على المشاركة ودعم الإدارة الذاتية ولا مركزية السلطة،(٤) أهمية الرقابة الذاتية على الممارسات التربوية، والإدارية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من والتوصيات كان من أهمها (١) ضرورة نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية داخل الجامعة، (٢) وضع وثيقة للحوكمة المؤسسية لكل جامعة، (٣) العمل على تطوير إدارة الموارد المالية بالجامعة وذلك من خلال تفعيل الرقابة المالية على موارد الجامعة ومراجعة أداء تنفيذ الميزانية، (٤) العمل على توفير مصادر بديلة للتمويل الجامعي،(٥) التوجه نحو اللامركزية، والمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم الجامعي (٦) تمكين المستويات الأقل في هياكل مؤسسات التعليم الجامعي، (٧) العمل على تطوير اللوائح المنظمة لاتحادات الطلاب بما يحقق الرؤية المتكاملة للحياة الطلابية التي تتوافق مع معطيات العصر،(٨) إعادة النظر في عملية تعيين القيادات

الجامعية، بحيث تتم من خلال معايير تتسم بالشفافية والعدالة، مع وجود توصيف وظيفي محدد لطبيعة عملهم، (٩) اهمية دعم الإدارة العليا لعمليات وإجراءات الحوكمة المؤسسية في الجامعة، وتوفير سبل الدعم والمتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف نظم الجوة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية للجامعات.

١١. **<u>دراسة (Wang, 2010) بعنوان: "حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعات في الصين"</u>**، هدفت إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية على التعليم العالي. واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد التنظيمية، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة، والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية والمشاركة والمساءلة)، والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الديموقراطية الجديدة أظهر الإبداع، والابتكار، والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة، والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة، وبشكل إيجابي.

١٢. **<u>دراسة مرعي (٢٠٠٩م) بعنوان: "الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي"</u>**، وهي دراسة نظرية هدفت الى التعرف على مفهوم الحوكمة في الثقافة الغربية، ثم مفهوم الحوكمة في الوطن العربي، و أشارت الدراسة إلى أن بعض الأدبيات العربية تطلق اسم (الإدارة الرشيدة) على الحوكمة، واستعرضت الدراسة مفهوم الحوكمة الجامعية، أو الأكاديمية ومحدداتها وعناصر نجاحها في الجامعات المتقدمة، كما عقدت الدراسة مقارنة بين بعض الدول المتطورة فيما يخص الحوكمة الجامعية وآلياتها وأسس تطبيق تلك الحوكمة في جامعاتها، وأشارت الدراسة الى عناصر الحوكمة الأكاديمية في محوريها: التخطيط الاستراتيجي ومنهجية تطبيقه في الجامعات، ونظام قياس الأداء المؤسسي في الجامعات وكيفية تطبيقه، كما قدمت الدراسة مشروع تطويري

لتحسين الأداء الجامعي، وذلك من خلال إعادة الهيكلة واستثمار نظام الاتصالات الالكترونية، وأطلق على هذا المشروع اسم: تحسين الإدارة الجامعية من خلال المعلوماتية وشبكات الاتصال في جامعة دمشق.

١٣. **<u>دراسة (KPIS, 2009) بعنوان: "مؤشرات الأداء الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا"</u>**، تناولت الدراسة بعض المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد استخدمت كلا من المنهج الكمي، والكيفي في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات الحكومية الماليزية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات الجامعية ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض السمات، والمهارات في القيادات، مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة. كما أشارت إلى أن (٨٥%) من من أفراد العينة رأوا أن العميد لا بد أن يكون حاملا لمؤهل الدكتوراه، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لا بد من توافرها في الأستاذ الجامعي مثل الاستمرار في نشر البحوث، والاتصال بالشبكة الإلكترونية، والتدريس، والإشراف، ومهارات في القيادة، وأن من عوامل نجاح حوكمة الجامعات المحاسبية ، والشفافية، والأمانة، والثقة.

١٤. **<u>دراسة (Moscati, 2009) بعنوان: "التغيرات في حوكمة الجامعة في فرنسا وإيطاليا"</u>**، هدفت الدراسة الى فهم عمليات التغيير في نظام التعليم العالي، والتأثير المتصل بالدور القيادي، و وخلصت الدراسة الى أن هناك تحولا كبيراً في نظام التعليم العالي، تحت ضغط الاحتياجات الجديدة لمجتمع المعرفة في فرنسا وإيطاليا، وهو ما كان له تأثير مباشر على حوكمة الجامعات ، كما ان هناك تحولا من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المعتمد على الاستقلالية في الجامعات.

١٥. **<u>دراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م) بعنوان: "بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة"</u>**، هدفت الدراسة الى كيفية

تطويع نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجة المؤسسة الجامعية العراقية في السيطرة على الفساد ومعالجة مظاهره المختلفة التي قد تتعرض لها وبناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في الجامعات العراقية، وقد تحددت أبعاد هذا المنظور الاستراتيجي في ثلاثة ابعاد هي(البعد الهيكلي، والقيمي، والرقابي) واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة الرشيدة في المنظمة الجامعية العراقية،و إمكانية استجابة البنية الهيكلية للجامعة وقيمها الجامعية، ونظمها الرقابية إلى حد ما لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة. بالإضافة الى افتقار الجامعة إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة؛ خصوصا ما يتعلق بالشفافية، والإفصاح، والرقابة من خلال الحوافز، والمكافآت ونظم التدقيق، والمشاركة،وأوصت الدراسة بتبني المنظور الاستراتيجي محل الدراسة.

١٦. **<u>دراسة الخوالدة (٢٠٠٧م) بعنوان: "أنموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة"</u>**، وهي دراسة نظرية هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج يتكون من خمس مراحل هي: (١) إعادة تعريف الرؤية، والرسالة من خلال المشاركة الدائمة،(٢) تحليل السياسات وتقويم المخرجات (٣) مراجعة التشريعات، وإجراء تغييرات في البنى التنظيمية وبناء نظام داعم للقرارات، وتحديد معايير للتطوير المهني، والترقية، واستخدام فعال للموارد.(٤) تحقيق العدالة، والمساواة، والشفافية في التشريعات، والوضوح وسرعة الاستجابة، واللامركزية في البناء التنظيمي، والصدق، والشمولية، والدقة، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتمكين، والتخويل وتحقيق الكفاية، والفاعلية، والمساءلة. (٥) تحقيق مفهوم الإدامة لأنشطة الحكمانية باستمرار بحيث تصبح سمة مؤسسية يتصف بها النظام، وبالتالي يتحقق للنظام

حكمانيته. وأوصى الباحث بتبني النموذج من قبل القادة التربويين في النظام التعليمي الأردني، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، كونه من الموضوعات الجديدة في الميدان التربوي في الأردن، والعالم العربي.

١٧. **دراسة (Lange & Alexiadou, 2007) بعنوان: "أشكال جديدة للحوكمة المؤسسية في التعليم بالاتحاد الأوروبي"**، هدفت الدراسة الى توضيح الأشكال الجديدة للحوكمة المؤسسية في قطاع التعليم والمعترف بها من قبل دول الاتحاد الأوروبي وتوضيح كيفية توظيفها في تطوير السياسات التعليمية، وقد تناولت الدراسة بعض خصائص مدخل النظم المفتوحة للتنسيق، والرقابة على المؤسسات التعليمية ،وأكدت على وجود نوع من المقاومة لتطبيق الحوكمة المؤسسية بمداخلها الحديثة نتيجة التخوف من إحداث التغيير غير المقبول لدى بعض مديري المؤسسات.

١٨. **دراسة (Hallak & Poisson, 2006) بعنوان: "الحوكمة في التعليم: الشفافية والمساءلة"**، والتي استهدفت توضيح فعاليات الحوكمة في التعليم، ومتطلبات تطبيق المساءلة والشفافية، وأشارت الى قلة الدراسات التي ركزت على حوكمة التعليم، وكذلك تزايد الحاجة إلى تحقيق الرقابة على التعليم وتفعيل محاولات تطويره وتحقيق جودته، وقد أكد هذه الدراسةت على أهمية الحوكمة في ترشيد عملية صنع القرار التربوي والتعليمي، وإدارة النظم التعليمية، وذلك من خلال تضمين الحوكمة المؤسسية في طرق ومنهجيات التخطيط التعليمي، ناهيك عن دورها في تفعيل نظم المحاسبية التعليمية.

١٩. **دراسة آل عباس (٢٠٠٥م) بعنوان: "حوكمة الجامعات دراسة تحليلية"**، هدفت هذه الدراسة الى المساهمة الجادة في حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية؛ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والنقدي، وركزت هذه الدراسة على تقديم ظاهرة الحوكمة ومعاييرها الصادرة، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، وممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية، وعمل المقارنات اللازمة بين

معايير الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات العالمية، والمحلية، وكان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: (١) أهمية مناقشة ودراسة موضوع حوكمة الجامعات لما له من آثار بعيدة المدى على هذا القطاع الحيوي ،(٢) اتضح من خلال المقارنة التي قدمتها الدراسة اهتمام دول العالم التي لها سبق التقدم في هذا المجال بأساليب حوكمة الجامعات، وأنها تفرد مواقع خاصة بها على مواقعها الإلكترونية ،وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: (١) إعادة النظر في موضوع مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من غير المشاركين في الإدارة التنفيذية وتمثيلهم في المجالس الجامعية.(٢) تطوير أساليب الرقابة الداخلية في الجامعات والاهتمام بتشكيل لجان مراجعة من المجلس التشريعي من أصحاب الخبرة المالية والمحاسبية، ولا بد أن تهتم الجامعات بموضوع إدارة المخاطر، وتطوير أقسام المراجعة الداخلية.(٣) الإفصاح عن التقارير المالية للجامعات مشفوعة بتقرير مراجع الحسابات، على أن يتم الإفصاح كذلك عن أتعاب المراجع والخدمات التي قدمها للجامعة.

٢٠. **دراسة (Amaral & et al, 2003) بعنوان: "حوكمة التعليم العالي: وجهات نظر دولية حول الحوكمة المؤسسية"**، والتي استهدفت توضيح المنطلقات الفكرية للحوكمة المؤسسية في التعليم العالي من خلال تناول بعض المنظورات الدولية، وعمل تحليل نقدي لقضايا الحوكمة المؤسسية، والإصلاحات المرتبطة بها في تسع دول هي أستراليا وبلجيكا وكندا وفرنسا ونيوزيلندا، والنرويج، والبرتغال، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وقد أكدت الدراسة أن الحوكمة أصبحت تمثل قضية هامة في تحقيق جودة التعليم العالي، وخاصة عندما تحاول المؤسسات الاجتهاد من أجل التعامل مع متطلباتها، وتحمل الضغوط الداخلية، والخارجية التي تتعرض لها .

(ب). دراسات تناولت ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي:

٢١. **دراسة بوقس (٢٠١٢م) بعنوان "تطبيق نظام الاعتماد الاكاديمي في الجامعات الحكومية السعودية"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية واهم التحديات واهم مقومات نجاح تطبيق معايير الاعتماد الاكاديمي فيها ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وأسفرت الدراسة عن جملة من النتائج كان من أبرزها ان فراد عينة الدراسة يرون ان تطبيق معايير الاعتماد الاكاديمي بجامعاتهم يتم بصورة متوسطة ، كما ان هناك بعض المعوقات التي تؤثر على تطبيق معايير الاعتماد الاكاديمي ومنها غلبة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري الجامعي ،وضعف الموارد المالية مقارنة مع خطط التطوير، كما ان هناك فجوة بين الاعداد الجامعي للطلبة ومتطلبات سوق العمل ' وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها :(١) نشر ثقافة الاعتماد وضمان الجودة بين العاملين في الجامعة ، (٢) توفير قنوات اتصال فعّالة بين الإدارة العليا للجامعة وأعضاء هيئة التدريس، والاداريين، والطلبة لبحث مشاكلهم ، وبحث إمكانية حلها، (٣) تكوين تنظيم اداري يتلاءم مع فكر نظام الاعتماد الاكاديمي، (٤) وزيادة الدعم المالي للجامعات، (٥) العمل على تيسير الإجراءات الإدارية ، والتقليل من الإجراءات البيروقراطية .

٢٢. **دراسة موتوفا وبيوكو (Motova & Pykko, 2012) بعنوان: "التعليم العالي بجمهورية روسيا الاتحادية و تطبيق المعايير الأوربية لضمان الجودة"**، هدفت الدراسة إلى إبراز التغيرات التي أدخلت على منظومة التعليم العالي بجمهورية روسيا الاتحادية في أعقاب إدخال تطبيق المعايير الأوربية لضمان الجودة بالبلاد منذ عام ٢٠٠٣م. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة. واستعان الباحثان في إجراء دراستهما بعينة من قوانين وتشريعات التعليم العالي الصادرة في روسيا سواء قبل، أو بعد تطبيقها للمعايير الأوربية لضمان الجودة. تلى ذلك تحليل هذه البيانات كيفياً لاستخلاص ما بها من أفكار

ومضامين من منظور تفسيري مقارن في ضوء المبادئ الواردة في وثيقة "معايير ومؤشرات ضمان جودة المؤسسات الأوربية للتعليم العالي " (ESG) الصادرة في عام ٢٠٠٥م. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الجهود الروسية لتطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي رغم التطور الذي شهدته إلا أن هناك العديد من التحديات والمشكلات التي تعترض طريق إصلاح منظومة التعليم العالي وتطبيق معايير الاعتماد. وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهد مستقبلاً لتطوير سياسات ضمان جودة المؤسسات الروسية للتعليم العالي من منظور يأخذ في الاعتبار تطبيق المزيد من المبادئ والنظم الديموقراطية، والسماح بقدر أكبر من الانفتاح والشفافية، وزيادة مشاركة كافة أطراف أصحاب المصالح في رسم، وتطبيق سياسات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٢٣. **<u>دراسة الخطيب والخطيب (٢٠١٠م): "الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية: نموذج مقترح</u>**"، هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج للاعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. وقام الباحث بتصميم النموذج بناء على الخبرات والتجارب الدولية في الاعتماد الأكاديمي، وذلك في هيئة استبانة تضمنت (١١١) عبارة موزعة على عشرة مجالات هي الرؤية والرسالة والأهداف، الحاكمية والتنظيم، البرامج الدراسية، التعلم والتعليم، المكتبات وتكنولوجيا المعلومات، المرافق والتسهيلات والخدمات التربوية، البحث العلمي، التمويل، الرقابة والمساءلة والتقويم، المخرجات. وتوصلت الدراسة إلى حصول جميع المجالات على درجات عالية من الأهمية بإجماع الأفراد المشاركين في تقييم النموذج وعددهم ٥١ فرداً ممن شاركوا في ورشة العمل الثانية في عمان بالأردن والمنعقدة في الفترة ٢٢ – ٢٤نوفمبر ٢٠٠٨م تحت شعار "ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات العربية: آليات التقويم الخارجي".

٢٤. **<u>دراسة السماوي (٢٠١٠م) بعنوان: " تقويم نظام ضمان الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس</u>**– دراسة تحليلية" ، هدفت الدراسة إلى تقويم نظام

ضمان الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال معرفة درجة توفر الجودة في المدخلات، والعمليات، والمخرجات المكونة لهذا النظام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الأستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على جميع أعضاء هيئة التدريس اليمنيين بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال معرفة درجة توفر الجودة في المدخلات، والعمليات، والمخرجات المكونة لهذا النظام ، وبعد جمع البيانات وتحليلها؛ توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج كان من أبرزها:(١) أن درجة توفر الجودة في مكونات نظام ضمان الجودة بجامعة تعز جاءت بدرجة توفر قليلة بوجه عام، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ما يلي:(١) زيادة مستوى فاعلية عملية الرقابة داخل الجامعة،(٢) وضع آلية واضحة وفاعلة لدعم وتحفيز عملية التميز والإبداع لدى العاملين في الجامعة،(٣) توفير شبكة معلومات تربط الجامعة مع بعضها ومع الجامعات الأخرى داخلياً وخارجياً، (٤)إقامة علاقات اتصال فاعلة مع مؤسسات سوق العمل واستضافة متخصصين منها بهدف استطلاع آرائهم حول جودة المتخرجين من الجامعة، (٥)إجراء مقارنات مرجعية لبرامج الجامعة مع البرامج التعليمية المشابهة لها في مختلف الجامعات الرائدة في العالم.

٢٥. <u>دراسة الصمادي (٢٠٠٨م) بعنوان: "تصورات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق معايير الاعتماد والجودة"</u>، هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق معايير الاعتماد والجودة، وتكمن أهمية الدراسة في أنها تساعد الجهات المعنية بالاعتماد والجودة كهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تقييم مدى نجاعة معايير الاعتماد التي تم تطبيقها وتساعد رؤساء الجامعات، والقائمين عليها في تشخيص واقع الخدمات المقدمة، وقد جمع الباحث في منهج دراسته بين المنهج

المسحي، والمنهج النوعي، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة وأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث أداتين لدراسته: الاستبانة، وواسلوب المقابلة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تصورات القادة الأكاديميين كانت مرتفعة لجميع المجالات، بينما دلت نتائج تصورات أعضاء هيئة التدريس أن مستوى التصور لديهم مرتفع في بعض المجالات فقط، بينما جاء متوسطًا في مجالات أخرى، وهي التنمية الطلابية، والبرامج الأكاديمية، والتقويم، والمكتبة، والخدمات المساندة، وذلك لوجود عدد من المشكلات في كل مجال تحول دون تطبيق معايير الاعتماد والجودة، وبناء على ذلك فقد أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق معايير الاعتماد الجامعي، ونشر ما يتعلق بمعايير هيئة التقويم الخارجي للمؤسسات الأخرى، والعمل على تطبيق معايير الاعتماد على الجامعات الأردنية الحكومية.

٢٦. **<u>دراسة الحربي (٢٠٠٦م) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مؤسسات العليم العالي بالمملكة العربية السعودية جامعة أم القرى كنموذج</u>"** والتي هدفت إلى توضيح أبرز التحديات التي تواجه الجامعات بالمملكة وسبل مواجهتها وذلك بترسيخ متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإيضاح آليات تطبيقها وهدفت أيضاً إلى أبرز العلاقة بين تطبيق الجودة بالجامعات وحصولها على الاعتماد. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج كان من أهمها ضرورة وأهمية تحديث وتطوير نظم الجامعات بالمملكة وتحديد متطلبات وآليات ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هياكلها التنظيمية وبرامجها الأكاديمية سعياً لضمان الجودة والحصول على الاعتماد، وقد أوصت الباحثة بأهمية تغذية المؤسسات البحثية والجامعات بالدراسات المكثفة حول تجويد التعليم العالي وتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وأن تقوم هذه الجامعات سواء كانت حكومية وخاصة بتبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة والتأسيس لنظم ضمان الجودة من خلال

العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة والاعتماد ووضع سياسات وخطط وبرامج تقويم الأداء في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية.

٢٧. **دراسة العبادي (٢٠٠٦م): "التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة التجربة الأردنية"**، استهدفت هذه الدراسة تشخيص واقع التعليم العالي في الأردن في ضوء معايير الاعتماد ومتطلبات الجودة وبالتركيز على أقطاب العملية التعليمية وإبراز الصعوبات التي تعيق تطبيق مفهوم الجودة في التعليم الجامعي ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى عدد من النتائج كتم من أهمها :(١) أن الجامعة بفلسفتها الحالية ونظمها لا تتلاءم مع متغيرات العصر واحتياجاته، ولا تحقق التوازن بين تخطيط التعليم العالي والاحتياجات الأكاديمية والطلابي والاجتماعية لتطوير معايير الجودة التي تتلاءم مع المجتمعات المحلية، (٢) أن الهيئات الخاصة بالاعتماد تركز على الجانب الكمي في المعايير أكثر من الجانب النوعي للتعليم العالي، (٣) انخفاض التركيز على المعايير التي تواكب التطورات التكنولوجية والعلمية وتقييم التخصصات، وأوصت الدراسة:(١) بالتركيز على التقييم الذاتي لضمان تحقيق الأهداف والتأكيد على ضمان جودة الأداء الداخلي والخارجي للجامعات،(٢) ضرورة العمل على تحسين الأداء والتركيز على الخدمات المساندة للتعليم، (٣)الالتزام برسم سياسات المستقبل نحو الجودة واكتشاف الأخطاء وتصحيح العمليات،(٤) تطوير عضو هيئة التدريس وإعداده في ضوء التجارب العالمية والمحلية(٥) وربط مخرجات التعليم بحاجات المجتمع وتنميته.

٢٨. **دراسة العيسى، وسحاب (٢٠٠٦م)بعنوان: تجربة جامعة الملك عبدالعزيز في الاعتماد والجودة"**، حيث عرض الباحثان أن جامعة الملك عبدالعزيز تتطلع في رؤيتها ورسالتها إلى أن تكون في مصاف الجامعات العالمية في كافة المجالات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وتشير الدراسة على أن المقياس الحقيقي لبلوغ هذا الهدف هو الاعتماد الأكاديمي الذي يعتبر شهادة موضوعية على رقي نوعية التعليم في الكليات والجامعات،

ولضمان تميز مستواها العلمي، وتوافر كافة المقومات والمتطلبات التي تكفل الجودة والامتياز، ومن هنا كان الاعتماد الأكاديمي هو المحور الأول في الخطة الإستراتيجية للجامعة والذي عرفته الخطة بأنه (تحقيق درجة عالية من الجودة النوعية لرفع كفاءة الأداء العلمي للجامعة)، كما حددت الهدف العام للجامعة بأن تكون الجامعة الأولى على مستوى المملكة من حيث عدد البرامج المعتمدة أكاديمياً، وتقوم خطة الجامعة في مجال الاعتماد الأكاديمي على أربعة محاور هي:(التطبيق التدريجي للمعايير الأكاديمية الوطنية والعالمية في كل قطاعات الجامعة،التقييم الذاتي،الاعتماد البرامجي،الاعتماد الأكاديمي المؤسساتي. وتوصلت الدراسة إلى أن انجازات جامعة الملك عبدالعزيز في الاعتماد والجودة لبرامجها الدراسية تعد أحد الخطوات الثابتة على طريق الريادة والتميز والتي تسهم في تفعيل رسالتها وتحقيق أهدافها، وتطبيق معايير الجودة يضمن للجامعة الاستمرار في تحسين وتطوير العملية التعليمية وتجويد مخرجاتها وربط برامجها باحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، كما أن تقييم (١٣) برنامجاً دراسياً وفق معايير جودة عالمية من قبل مقيمين عالميين يمثل وجهاً آخر لتميز جامعة الملك عبدالعزيز على الصعيدين الإقليمي والدولي.

٢٩. <u>دراسة فايتار (Faitar, 2006) بعنوان: "دور الاعتماد في التعليم العالي على تحفيز أو إعاقة نمو وتطور مؤسسات التعليم العالي الخاص في رومانيا</u>"، وهدفت الى دراسة عملية الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي الخاص في رومانيا كحالة تمثل دول شرق أوروبا، وذلك من خلال التعرف على مدى فاعلية وسائل وسياسات وإجراءات الاعتماد في التعليم العالي على تحفيز أو إعاقة نمو وتطور مؤسسات التعليم العالي الخاص في رومانيا. كذلك سعت الدراسة إلى استكشاف أي نتائج جديدة لآلية الاعتماد في البيئة الجامعية في هذه المؤسسات. وضمن دراسة الحالة هذه شملت الدراسة الجامعات الرومانية الخاصة التي خضعت لتجربة الاعتماد حيث أجريت العديد من المقابلات

الميدانية مع قيادات جامعية حكومية، وأخرى من الجامعات الخاصة، وممثلين من وزارة التعليم العالي. كما تمت مراجع الوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة في الجامعات المعنية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:(١) أن الجامعات تناضل بشكل كبير من اجل الوفاء المعايير المطلوبة، (٢) أن آلية الاعتماد تعتمد على معايير عالية المستوى يستحيل تحقيقها في وقت قصير، (٣) هناك مجموعة من العوامل أسهمت في إعاقة وتردي نتائج الاعتماد منها :ضعف البنية التحتية، وعدم توفر الهيئة التدريسية الخبيرة وضعف الخبرة في مجال تصميم البرامج. كما تبين كذلك من خلال المقابلات أن هناك مجموعة من المعوقات فيما يتصل بعمليات الاعتماد في الجامعات الخاصة ومنها: ضعف مستوى الدعم المالي المقدم من الولاية، وفرض أعداد القبول على الجامعات الخاصة كان له أثر سلبي على استقلاليتها، إلا أن الاعتماد من ناحية أخرى كان عاملاً مسرعاً في تحسين جودة هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على اجتذاب الطلاب، وأسهم في زيادة التنافسية بين الجامعات وسعت الجامعات الخاصة إلى تحسين جودة المناهج، وطرح برامج جديدة وجاذبة لا تقدمها الجامعات الحكومية. ومن ناحية أخرى وفي ظل هذه المنافسة التي أحدثتا عمليات الاعتماد اختفت واندثرت بعض الجامعات الخاصة التي لم تقوى على الاستمرار.

٣٠. **<u>دراسة انزويسي (Anzoise, 2005) بعنوان: "تصورات عينة مختارة من الإداريين، ورؤساء الأقسام الأكاديمية حول فاعلية عملية الاعتماد الأكاديمي التي تطبقها الجامعة الوطنية التكنولوجية (UTN) بالأرجنتين</u>"**، هدفت الدراسة إلى الوقوف على تصورات عينة مختارة من الإداريين، ورؤساء الأقسام الأكاديمية حول فاعلية عملية الاعتماد الأكاديمي التي تطبقها الجامعة الوطنية التكنولوجية (UTN) بالأرجنتين. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستعان الباحث في إجراء دراسته بعينة عشوائية مؤلفة من ٨٢ من الإداريين، ورؤساء الأقسام الأكاديمية

التابعة للجامعة الوطنية التكنولوجية بمدينة "بوينس آيرس" (بالأرجنتين)، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن تأثير عدد من العوامل في تحديد مستويات ضمان جودة واعتماد الجامعة مثل الإجراءات العملية المستخدمة في تطبيق عمليات الاعتماد الأكاديمي، ونظم الاتصال، والتفاوض مع الفئات والمجموعات المختلفة من أصحاب المصالح، والدعم الداخلي والخارجي، والقيم الثقافية السائدة في الواقع. وبالمجمل، أكدت النتائج على تمتع عينة المشاركين بتصورات إيجابية حول فاعلية ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي التي تطبقها جامعتهم حالياً في ضوء مساهمتها الإيجابية في الارتقاء بتحسين قنوات الاتصال مع الأقسام أو المؤسسات الأكاديمية الأخرى، وزيادة وعي كافة العاملين بطبيعة عمل المؤسسة، والارتقاء بسمعة المؤسسة، والمساهمة في إعادة تنظيم وهيكلة منظومة العمل المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج؛ قدم الباحث عدد من التوصيات لتفعيل عمليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي مستقبلاً، وبخاصة فيما يتعلق بمراجعة عملية التقويم الذاتي للجودة، ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس، والإداريين الأكاديمي، وأعضاء المجتمع الجامعي، وتفعيل دور الاعتماد الأكاديمي في دفع عجلة التطوير المؤسسي.

٣١. <u>دراسة عبدالهادي (٢٠٠٥م) بعنوان: " نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية بمصر</u>"، فقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الاعتماد وعلاقته بضمان الجودة ومخرجات تعلم الطالب بالإضافة الى التعرف على كيفية تطبيق نظام الاعتماد في رومانيا وبريطانيا وسويسرا والولايات المتحدة الأمريكية والوقوف على المشكلات التي يمكن أن تواجه تطبيق الاعتماد في المؤسسات التعليمية في مصر. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أنظمة الاعتماد في بعض الدول، بغرض التعرف على كيفية الاستفادة منها، وتحديد المشكلات التي قد تواجه تطبيق نظام الاعتماد في مصر، وقد أوصت الدراسة بدراسة نماذج الاعتماد الأكاديمي في أكثر من دولة والتعرف على جوانبها المختلفة بشكل أعمق، واختيار ما يناسب مع الواقع المصري

الحقيقي، وإعطاء الاستقلالية الكاملة للجامعات بوضع سياسات خاصة بها، والبحث عن بدائل أخرى للتمويل الذاتي، وتأسيس البنية التحتية كما يجب، وإيجاد أساليب تساعد في التغلب على المشكلات التي قد تواجه التعليم القائم على الأداء مثل زيادة عدد الطلاب قبل تطبيق نظام الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي.

٣٢. <u>دراسة أبو فارة (٢٠٠٤م) بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس</u>،استهدفت إلى رصد جوانب القوة والضعف في نظام التعليم بجامعة القدس من منظور مدخل ضمان الجودة، وتقديم المقترحات التي تعزز نقاط القوة وتتغلب على نقاط الضعف باستخدام المدخل ذاته بالإضافة الى بيان أهمية ضمان جودة التعليم الجامعي كمدخل يقود إلى التبني الكامل والتطبيق الشامل لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الإداريين في جامعة القدس، وتم تصميم استابة لغرض الدراسة، وبينت نتائج الدراسة عموماً أن هناك ضعفاً في ضبط الجودة التعليمية في الجامعة يعود إلى عوامل متعددة منها:(١)عدم تخصيص وحدة تنظيمية مسئولة عن ضمان جودة التعليم، (٢)عدم تحديد آلية واضحة ودقيقة لسير الأنشطة والممارسات المختلفة بالجامعة، (٣)عدم اعتماد وصف وظيفي كامل وواضح يحدد الأدوار والواجبات والمسئوليات بوضوح دون تداخلات، (٤)عدم عقد دورات متخصصة لتطوير أداء الكادر الأكاديمي والكادر الإداري بالجامعة، (٥)عدم اعتماد معايير واضحة لتقويم مستوى جودة التعليم، (٦)عدم استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة أداء الجامعة مع أداء مؤسسات التعليم العالي الرائدة، (٦)عدم توفر شبكات معلومات كافية لربط الجامعة مع جامعات أخرى، من جانب آخر، فإن هناك جوانب قوة متعددة في نظام ضمان الجودة بالجامعة، وأهم هذه الجوانب وفقاً لآراء عينة الدراسة ان هناك تحديد واضح للمؤهلات المطلوبة لشغل وظائف الجامعة، بالإضافة الى ان الجامعة تراعي وضع شروط محددة في التوظيف تستند إلى المعرفة (الكفاءة والخبرة) في مجال الاختصاص المطلوب.

٣٣. دراسة بورنمان (Bornman, 2004) بعنوان: معايير مقترحة لتقويم وضمان جودة برامج التعليم العالي بجنوب أفريقيا، هدفت الدراسة إلى تقديم معايير مقترحة لتقويم وضمان جودة برامج التعليم العالي بجنوب أفريقيا. وأعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية،وهو: دراسة الحالة. واستعانت الباحثة في إجراء دراستها بعينة عمدية مؤلفة من ١٨ من قادة، وإداريي مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا خلال الفصل الأول من العام الجامعي (٢٠٠٣-٢٠٠٤). تلى ذلك تحليل هذه البيانات كيفياً باستخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT) لنقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. وقدمت الدراسة نموذج مقترح لتقويم وضمان جودة برامج التعليم العالي بجنوب أفريقيا. وفي ضوء ذلك؛ أوصت الدراسة بالاستفادة من تعميم تطبيق النموذج المقترح لمعايير تقويم وضمان جودة برامج التعليم العالي على نطاق واسع عملياً على كافة المؤسسات العامة والخاصة بالبلاد مع الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التنظيمية التالية: العدالة والمساواة، الشمول والتكامل، الاتصال الفعال، الموضوعية، المصداقية. كما أوصت الدراسة:(١) بربط تقويم وضمان جودة برامج التعليم العالي بالاستدامة والاستمرارية،(٢) الاستفادة من أدوات التقييم الذاتي المستمر، (٣) توظيف مدخلات الطلاب في عمليات تقويم مستويات الجودة، (٤) منح العاملين قدر مناسب من المكافآت، والتقدير على مشاركتهم في جهود الارتقاء بالجودة.

٣٤. دراسة شاد (Schade,2003) بعنوان "اجراءات ضمان الجودة في ألمانيا"، واستهدف الدراسة توضيح أنشطة وإجراءات ضمان الجودة في ألمانيا في ظل تحقيق اللامركزية والإدارة الذاتية داخل المؤسسات التعليمية وخاصة فيما يتعلق بعمليتي التدريس والتعلم وقد تناولت الدراسة بعض الإصلاحات التعليمية في نظام التعليمي العالي في ألمانيا وكيفية الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم المرن الابتكاري وكذلك التوجه الفكري لضمان الجودة التعليمية والاعتماد وكيفية تطوير نظام ضمان الاعتماد الأكاديمي

وقد أتضح من نتائج الدراسة بعض نقاط الضعف والعقبات التي تحول دون فعالية نظام ضمان الجودة في ألمانيا وأوصت الدراسة على ضرورة مشاركة الأفراد العاملين والمؤسسات المجتمعية في تحقيق ضمان الجودة الشاملة.

(ج). دراسات جمعت بين الحوكمة والجودة في التعليم العالي:

٣٥. <u>دراسة امل مصطفى (٢٠١٣م) بعنوان: "دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت الباحثة بالاطلاع على العديد من البحوث والمراجع التي تناولت موضوع البحث وأخضعتها للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث وخلصت الدراسة لعدد من النتائج منها (١) أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الـــذي يسبب فقدانه خللا كبيرا في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمـــة المكـــون مـــن مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة أيضا المـــديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي. (٢) ان من اهم المعوقات التي تؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات (ثقافة المجتمع –المناخ السياسي العام–التشريعات الجامعات–طريقة إدارة الجامعة – غياب أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن الحياة الجامعية) ،(٣) تتشابه الحوكمة الرشيدة وإدارة الجودة الشاملة في أن لكل منهما معايير وآليات لقياس الأداء وكل منهما قائم على مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وعلى وضـــع اســـاليب لقياس الأداء ومحاسبة المسئولين ومشاركة العملاء الداخليين والخارجيين بالمؤسسة التعليمية في عملية التقييم. (٤) ان العلاقة بين الحوكمة وإدارة الجـــودة الـــشاملة علاقة طردية بمعنى أن نجاح الحوكمة بالمؤسسات التعليمية والقدرة على اتخاذ القرارات الـــصحيحة وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة

التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلبة فـــي هذه القرارات يؤدى إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح. وفى ضوء النتائج البحثية التى تم التوصل اليها اوصت الدراسة بمايلي :(١) ضرورة إصـــدار أنظمـــة وقـــوانين واضـــحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالـــشفافية والمساءلة والنزاهة. (٢) الأخذ بتجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخـــرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقاربة لبيئتنا ونـــستطيع تطبيقها على أرض الواقع، ومنسجمة مع احتياجاتنا.(٣) عقد برامج توعية للمجتمـــع المحـــيط، أســـاتذة وعاملين وطلبة من خلال المحاضرات، عن الشفافية والعدالة والمـــساواة، وتوضـــيح أضـــرار العـــادات والتقاليد التي تضر بالمسيرة التعليمة للجامعة. (٤) مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنويا من أجل تعديل البنود البالية التي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح. (٥) الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة بما تتـــضمن مـــن شفافية وعدالة ومساواه وأثر ذلـــك علـــى الارتقـــاء بالخدمة التعليمية وكفاءتها.

٣٦. **<u>دراسة مطر ونور (٢٠١٣م) بعنوان: "دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن–جامعة الشرق الأوسط انموذجاً</u>"**، هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقاتها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي تساعد الإدارة الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها. ولتحقيق اهداف الدراسة صمم الباحثان استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية، والاداريين والطلبة، وكشفت الدراسة عن نتائج كان أهمها: (١) تلعب الحاكمية وتطبيقاتها بشكل عام في الجامعات الأردنية ممثلة بجامعة الشرق الأوسط كأنموذج دوراً هاماً في تحسين جودة الخريجين. (٢) ان المحور الأول بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة هو ذو الأثر الأهم بين المحاور التسعة الأخرى للحاكمية.

(٣) كان المحور الأقل تأثيراً من بين تلك المحاور هو ذلك الخاص بإلزام الجامعات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية، (٣) كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعة لتحسين نوعية الخريجين تلاها في ذلك الهيئة التدريسية بينما جاءت فئة الطلبة في المرحلة الأخيرة. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الدراسة بتشجيع الجامعات الأردنية الرسمية والخاص بوضع نظم للحاكمية فيها والحرص على تفعيل تطبيق تلك النظم وتوعية جميع الفئات ذات الصلة بالتعليم الجامعي بالمفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها الحاكمية وذلك من خلال المحاضرات وورش العمل، وتفعيل إدارات ضبط الجودة فيها لما في ذلك من أثر هام في تحسين نوعية الخريجين.

٣٧. **دراسة النوري والربيعي (٢٠١٣م) بعنوان: "حوكمة الجامعات والاعتماد الأكاديمي ودورهما في تحقيق الريادة الجامعية**"، وهي دراسة نظرية هدفت الى عرض الأطر النظرية والفكرية للحوكمة والاعتماد الأكاديمي وتحقيق الريادة الجامعية في التعليم العالي وبيان وتوضيح قواعد الحوكمة المعتمدة من قبل خبراء البنك الدولي والمعتمدة من قبل الجامعات التي شملتها انشطة البنك الدولي في مجال الحوكمة في الشرق الاوسط وشمال افريقيا. وتوصلت الدراسة الى ان الادبيات لم تحقق تراكميا نظريا كافيا لبلورة إطار مفاهيمي متكامل لحوكمة الجامعات يستوعب فلسفة هذا النمط من الإدارة في العملية الاستراتيجية للجامعات صياغة وتنفيذا لأسباب تعود لحداثته، بالإضافة الى عدم وضوح الرؤية لدى بعض الجامعات في التطبيق السليم لضوابط الحوكمة ولذلك ظهرت تباينات في بعض ابعاد الحوكمة بين الجامعات في حين يفترض ان تشترك جميعها في نتيجة متماثلة لا سيما في بعد الاستقلالية. وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها:(١) ضرورة إرساء الفكر الاستراتيجي لمنهج حوكمة الجامعات الذي يؤكد أن إدارة وضبط أنشطة وعمليات مؤسسات التعليم العالي وقراراتها، جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة الموجهة لتحقيق وبناء مؤسسة

تعليم فاعلة، في إطار السعي الى توظيف خصائص الحوكمة في إدارة وضبط الأبعاد التنظيمية للجامعة في مجالاتها كافة وعلى النحو الافضل. (٢) العمل بقواعد الحوكمة التي وضعت من قبل البنك الدولي لما لها من أهمية في احكام الاداء والارتقاء به وتدريب متخصصين على كيفية تطبيق ضوابط الحوكمة، (٣) من الضروري أن تركز قيادات الجامعات على القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق أو تنفيذ متطلبات الاعتماد الأكاديمي لأنها تساهم بشكل كبير في تحقيق الريادة والتميز الجامعي، وذلك على وفق التوجهات الإدارية المعاصرة التي تتبناها الجامعات العالمية الرصينة.

٣٨. **دراسة عطوة والسيد (٢٠١٢م)بعنوان: "حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"**، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إسهامات تطبيقات الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح يمكن من خلاله إسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع كفاءة مؤسساته وتحقق جودتها كما استدعت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى بناء تصور مقترح لإسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع كفاءة مؤسساته وتحقيق جودتها من خلال (وضوح الأهداف واستراتيجيات المؤسسة التعليمية – استقلالية إدارة المؤسسة التعليمية – مشاركة المعلمين والمتعلمين – الشفافية في الإدارة –توفير آليات المساءلة وتقييم الأداء –تعاون المؤسسات التعليمية فيما بينها ومع البيئة المحيطة) . وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات منها: (١) يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توافر التنظيم الإداري المتكامل الذي يشتمل على وجود إدارة متميزة، ومجلس أمناء فاعل، وبالتالي فلابد من إعادة هندسة المنظومة الإدارية لتوفير كوادر جديدة، وذلك بتبني سياسة أكثر موضوعية في اختيار القيادات الإدارية عوضاً عن الأساليب المتبعة حالياً والتي أفرزت الكثير من النتائج السلبية. (٢) ضرورة اصدار قوانين واضحة وصارمة قابلة

للتطبيق فيما يتعلق بإصلاح الرقابة والمحاسبية، والشفافية لنشر المعلومات والإجراءات على الملأ، مع تنمية دور منظمات المجتمع المدني والأطراف المختلفة ذات العلاقة بهذا الموضوع، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير إطار مؤسسي وقانوني كبيئة مناسبة لذلك. (٣) ضعف الموارد المالية، إضافة إلى الفقر يمثلان تحدٍ كبير أمام تطبيق الحوكمة على النظام التعليمي ومؤسساته وعليه فلابد من التوسع في محاولات الدعم المادي لهذه المؤسسات بالتنسيق مع الوزارات المعنية وهيئات المجتمع المدني من خلال السماح بلامركزية القرار. (٤) تدريب وبناء أجهزة أو لجان مختصة (من وزارة التربية والتعليم) بالشراكة مع المجتمع المدني للإشراف والرقابة على نحو يمكن من متابعة التزام المؤسسات التعليمية بالقواعد اللازمة لتفعيل حوكمة هذه المؤسسات. (٥) إصدار ميثاق لحوكمة النظام التعليمي كمسعى يهدف إلى حوكمة مؤسساته. (٦)توسيع نطاق المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم قبل الجامعي.

٣٩. **<u>دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) بعنوان: "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشّرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة</u>"**، وهي دراسة نظرية هدفت إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وقد تم اتّباع المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة الورقي منها والإلكتروني ذات العلاقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتحليل واستنباط لما أوردته الأدبيات الفكريّة والاجتماعية والنفسية ذات العلاقة وصولاً للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة إذ يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلميّة، ويشارك في الحوكمة أيضاً المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وبيّنت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسيّة

يجب أن تسير عليها الجامعة وتطبّقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة. وخلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية: (١) عقد دورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات، ومجالس الحوكمة فيها وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها. (٢) إجراء دراسات علميّة حول مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلميّة. (٣) إشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات. (٤) أن تضع الجامعات معايير خاصّة بالرقابة الداخليّة.

٤٠. **<u>دراسة بزاوية وسالمي (٢٠١١م) بعنوان : جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات</u>**"، وهي دراسة نظرية هدفت الى دراسة التجربة البريطانية في حوكمة الجامعات حيث اشارت الدراسة إلى أنه يوجد في بريطانيا ما يقارب ١١١ جامعة وكلية، وجميعها لها نظام حاكميّة معلن وواضح، فجامعتا أكسفورد (Oxford University) وكامبردج (Cambridge University) مثلا يحكمان بواسطة مجلس تشريعي (المجلس الحاكم) ويتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين أو عاملين أو باحثين. وهذه المجالس تقوم بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وعمداء الكليات. ولا بد أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين (يتم انتخابهم) وأعضاء آخرين من مجلس الأمناء (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأمناء) وطلبة (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الطلبة). وفي بعض الجامعات البريطانية يوجد ما يسمى بالمحكمة، فوق مجلس الجامعة، تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنظر في القضايا المختلفة، وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبه وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من ٥٠ إلى ٤٠٠ عضو في بعض الجامعات. وخلصت الدراسة إلى الآتي: (١) أن الحاكمية تُعد أحد

الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، كما أن التعليم العالي يُمثّل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها. (٢) أثبتت تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات انها تعد من أهم التجارب الحالية، إذ لديها نظام مُعلن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، وقد أسهم ذلك وبشكل واضح في بلوغ مؤسسات التعليم العالي بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي للجامعات.

٤١. **<u>دراسة أسماء عوض (٢٠١١م) بعنوان: "حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي</u>** "،استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحديد العلاقة بين استخدام الجمعيات الأهلية التعليمية للشفافية والمساءلة وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ، وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية والتي تحد من ضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث تمَّ بناء "استبانة " لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وذلك لقياس العلاقة بين حوكمة الجمعيات الاهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة للتعليم قبل الجامعي ، وتم إجراء الدراسة على الجمعيات العاملة في التعليم وعددها (٤٠) وخلصت الدراسة للنتائج التالية: (١) وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين حوكمة الجمعيات الاهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي .(٢) تعزز الجمعية مفهوم القيادة بالمشاركة وتشجيع بروز قيادات جديدة مع تطوير القيادات الحالية.(٣) ضعف عرض الجمعية للمعلومات الإدارية والمالية للمستفيدين من خدماتها .(٤) ان من اهم المعوقات لتطبيق الحوكمة يتمثل في عدم تفويض السلطة وضعف مشاركة المستفيدين من الخدمات في عملية صنع القرارات وضعف ممارسة الديموقراطية على مستوى الجمعيات الاهلية وعدم وضوح اهداف عمليات الجودة. وكان من اهم توصيات الدراسة تشكيل هيئة وطنية مستقلة تعنى بتطوير عمل المنظمات الأهلية ومساعدتها للوصول لحالة الحكم الرشيد.

٤٢. دراسة (Kim,2007) بعنوان: "تغير حوكمة الجامعة والإدارة في المملكة المتحدة وغيرها، ظروف السوق: قضية ضمان الجودة والمحاسبية"، تحدد الهدف الرئيس من هذه الدراسة في تحليل الهياكل التنظيمية ونظم الحوكمة في الجامعات الأوربية، وإيجاد إطار للظروف التي تسهل العمل بالجامعة، وقد وضعت الدراسة عدة سمات كانت محلا للبحث والتحليل، وهي (الملكية والاستقلالية ونموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال دراسة سبع وعشرين مؤسسة من مؤسسات التعليم في سبع دول، وهي: فنلندا، والسويد، وإسبانيا، والمملكة المتحدة، وبولندا، وروسيا، ومولدافيا. وقد أعطت الدراسة القوة للافتراض القائل بأن الحوكمة بالمشاركة هامة لزيادة قدرة وكفاءة الجامعات، وكانت الجامعات السويدية هي أفضل الجامعات بعد الجامعات البريطانية، ولديها حوكمة مشاركة، وكذلك لديها استقلال كبير، وأشارت الدراسة إلى أن الجامعات التي ليس لديها استقلالية وحرية كاملة لن تكون لديها قدرة كبيرة على العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

ما زالت معظم الدراسات السابقة التي تناولت قضية الحوكمة الرشيدة في مرحلة الجدل والنقاش، خاصة في المجال التعليمي، وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن الحوكمة كمصطلح اقتصادي النشأة ما زال غير واضح المعالم في الحقل التعليمي لا من حيث تحديد المفهوم، ولا من حيث اختباره على أرض الواقع، كما تشير معظم الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين التطبيق الناجح للحوكمة الرشيدة وضمان الجودة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي للجامعات، حيث يرى بعض الباحثين أن الحوكمة الرشيدة مقدمة منطقية لضمان الجودة واستدامتها، وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي، ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، والتي تناولت المتغيرات الأساسية للدراسة الحالية،

وهي الحوكمة الرشيدة ومدخل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، فقد استفاد الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

١- بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وتبرير أهميتها النظرية، والتطبيقية، وتعزيز قناعة الباحث من خلال نتائج وتوصيات ومقترحات البعض منها على حاجة موضوع الحوكمة الرشيدة في الجامعات إلى مزيد من البحث والاستقصاء، نظرا لحداثة هذا المفهوم وجدته.

٢- إثراء الخلفية النظرية الخاصة بالدراسة الحالية، ومساعدة الباحث على تحديد محاور وأبعاد الدراسة الميدانية.

٣- اختيار المنهج المناسب، والأداة المناسبة المتمثل في بناء "استبانة" كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

٤- توجيه الباحث إلى كثير من المراجع، والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

٥- تفسير بعض نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

٦- الاستفادة من بعض النماذج، والاستراتيجيات في تصميم التصور المقترح في الدراسة الحالية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: من حيث هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى بناء تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات السعودية، في حين تنوعت أهداف الدراسات السابقة على النحو لتالي:

أ- دراسات هدفت إلى توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها وتحديد المعوقات، والتحديات التي تقف أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها على سبيل المثال: دراسة الفرا (٢٠١٣م) ودراسة برقان والقرشي (٢٠١٢م) ودراسة فخري (٢٠١١م).

ب- دراسات هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها على سبيل المثال دراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م) ودراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) ودراسة حلاوة وطه (٢٠١١م).

ت- دراسات هدفت إلى دراسة وتحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وبعض المتغيرات، ومنها على سبيل المثال: دراسة امل مصطفى (٢٠١٣م) ودراسة النوري والربيعي (٢٠١٣م) ودراسة حافظ وحسين وخضير (٢٠١٢م) ودراسة الخطيب والخطيب (٢٠١٠م) ودراسة (Ali, 2010).

ث- دراسات هدفت إلى تقديم نماذج واستراتيجيات مقترحة لتطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها على سبيل المثال: دراسة عبدالجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٣م) ودراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م) ودراسة الخوالدة (٢٠٠٧م).

ج- ودراسات هدفت إلى التعرف على أهداف ومتطلبات ومعوقات نظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، ومنها على سبيل المثال: دراسة السماوي (٢٠١٠م) ودراسة (Faitar, 2006)

ثانيا: من حيث منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لدراسة الواقع وتفسير النتائج وتحليلها للوصول للتصور المقترح، في حين تنوعت المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة على النحو التالي:

أ- دراسات استخدمت المنهج الكيفي (دراسة الحالة)، ومنها على سبيل المثال: دراسة الفرا (٢٠١٣م) ودراسة (Faitar, 2006) ودراسة (Bornman, 2004).

ب- دراسات استخدمت المنهج الكيفي (تحليل المحتوى)، ومنها على سبيل المثال: دراسة برقان والقرشي (٢٠١٢م) ودراسة فخري (٢٠١١م) ودراسة آل عباس (٢٠٠٥م).

ت- دراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، ومنها على سبيل المثال: دراسة حافظ وحسين وخضير (٢٠١٢م) ودراسة السماوي (٢٠١٠م) ودراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م) ودراسة الحربي (٢٠٠٦م) ودراسة (Anzoise, 2005).

ث- دراسات استخدمت المنهج المقارن، ومنها على سبيل المثال: دراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م) ودراسة (Moscati, 2009) ودراسة عبدالهادي (٢٠٠٥م) ودراسة (Amaral & et al, 2003)).

ج- دراسات استخدمت المهج الارتباطي، ومنها على سبيل المثال: دراسة امل مصطفى (٢٠١٣م) ودراسة النوري والربيعي (٢٠١٣م) ودراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م) ودراسة اسماء عوض (٢٠١١م).

ح- دراسات مزجت بين المنهج الكمي والكيفي معا، ومنها على سبيل المثال: دراسة (KPIS, 2009) ودراسة الصمادي (٢٠٠٨م).

ثالثا: من حيث أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة على النحو التالي:

أ- دراسات استخدمت تحليل الوثائق، ومنها على سبيل المثال: دراسة مصطفى (٢٠١٣م) ودراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) ودراسة (Motova & Pykko, 2012) ودراسة عطوه والسيد (٢٠١٢م) ودراسة آل عباس (٢٠٠٥م) ودراسة (Mosia, 2003).

ب- دراسات استخدمت الاستبانة المسحية كأداة للدراسة، ومنها على سبيل المثال: دراسة مطر ونور (٢٠١٣م) ودراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م) ودراسة (Wang, 2010) ودراسة (Anzoise, 2005)

ت- دراسات استخدمت المقابلة وتحليل الوثائق، وتتمثل في دراسة (Faitar, 2006).

ث- دراسات استخدمت المقابلة والاستبيان البحثي كأداة للدراسة، وتتمثل في دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م).

رابعا: من حيث مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في القيادات الأكاديمية. (عميد – وكيل – رئيس قسم) في جامعات سعودية حكومية، في حين تنوع المجتمع في الدراسات السابقة على النحو التالي:

أ- دراسات كان مجتمعها من القادة الأكاديميين في الجامعات، ومنها على سبيل المثال: دراسة (Faitar, 2006) ودراسة أبو فارة (٢٠٠٤م) ودراسة (Bornman, 2004).

ب- دراسات كان مجتمعها يتمثل في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومنها على سبيل المثال: دراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م) ودراسة عبدالهادي (٢٠٠٥م)

ت- دراسات كان مجتمعها يتمثل في طلبة الجامعات، ومنها على سبيل المثال: دراسة (Ali, 2010).

ث- دراسات كان مجتمعها تركيبة متنوعة من فئتين أو أكثر من القيادات الأكاديمية، والإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، ومنها على سبيل المثال: دراسة الفرا (٢٠١٣م) ودراسة مطر ونور (٢٠١٣م) ودراسة برقان والقرشي (٢٠١٢م) ودراسة حلاوة وطه (٢٠١٢م) ودراسة الصمادي (٢٠٠٨م)

ج- دراسات كان مجتمعها مجموعة من الوثائق والأبحاث المنشورة، ومنها على سبيل المثال: دراسة عطوة والسيد (٢٠١٢م) ودراسة فخري (٢٠١١م).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

١. الدراسة الحالية، على حد علم الباحث، هي أول دراسة ميدانية (تطبيقية) محلية وعربية سعت إلى بناء تصور مقترح بشكل تطبيقي إجرائي للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة الرشيدة، ودرجة تطبيقها وأهميتها، وتحديد المعوقات التي تؤثر على تطبيقها في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٢. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي جمعت بين الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما تأتي ضمن الدراسات الأولى الرافدة للمكتبة العربية حول موضوع الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات.

٣. انفردت الدراسة الحالية بتناول متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة؛ كمتغيرات (التخصص العلمي –المركز الوظيفي –الرتبة العلمية –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- ✍ منهج الدراسة
- ✍ متغيرات الدراسة
- ✍ مجتمع الدراسة
- ✍ عينة الدراسة
- ✍ أداة الدراسة
- ✍ إجراءات تطبيق الدراسة
- ✍ الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من أجل تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في وضع تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، حيث سيتم تحديد المنهج المستخدم، ووصف لمجتمع وعينة الدراسة؛ وبيان كيفية اختيار العينة ونوعها وخصائصها، ، كذلك سيتم استعراض أداة الدراسة وإجراءات بنائها واختبار صدقها وثباتها، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها لجمع البيانات الأولية، ثم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتفسير وتحليل بيانات الدراسة، وذلك من أجل استخلاص أبرز نتائجها، وسيتم عرضها على النحو التالي:

- **منهج الدراسة:**

استنادا الى الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها؛ فان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لموضوعها ومحاورها وأهدافها، حيث ان المنهج الوصفي المسحي يسعى لدراسة الظاهرة في الواقع، وتحقيقا لأهداف الدراسة والتي تتمثل في بناء تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية قام الباحث برصد درجة ادراك مفهوم الحوكمة الرشيدة وواقع تطبيقها واهميتها ومعوقاتها في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

- **متغيرات الدراسة:**

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

أ- **المتغيرات المستقلة**:

وهي المتغيرات التي تعمل على احداث تأثير على المتغيرات التابعة، وتتمثل المتغيرات المستقلة فيما يلي:(١) الدرجة العلمية (٢) الجامعة (٣) التخصص (٤) المركز الوظيفي (٥) الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ب- **المتغيرات التابعة**:

وهي المتغيرات التي يقاس أثر تطبيق المتغيرات المستقلة عليها، وتتمثل المتغيرات التابعة فيما يلي:

١) درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها.

٢) درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها.

٣) درجة أهمية الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها.

٤) درجة معوقات الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها.

- **مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (العمداء ،الوكلاء ، ورؤساء الأقسام الاكاديمية) الذكور في خمس جامعات سعودية حكومية هي: (جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وجامعة الملك خالد بأبها، وجامعة تبوك بتبوك)، والذين هم على رأس العمل للعام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ، وعددهم اثناء تطبيق الدراسة بلغ (٨٠١) فرد، وقد تحصل الباحث على إحصاءات رسمية بحجم مجتمع الدراسة من كل جامعة تلقاها ردا على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي، بطلب إحصائية من الجامعات التي شملتها الدراسة الحالية، ملحق رقم (١) وقد تم اختيار هذه الجامعات بحسب أقدمية نشأتها وتوزيعها المناطقي أو الجغرافي، بحيث تكون كل جامعة ممثلة لجامعات كل منطقة من مناطق المملكة، وجاء مبرر اختيار مجتمع القيادات الأكاديمية، وذلك لكونهم المسئولين عن إدارة وقيادة عمليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الكليات والعمادات والمعاهد والأقسام الأكاديمية، وهم من يناط بهم تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وتطوير أنشطة وخدمات الجامعة، إضافة إلى الدور الذي يقوم به القادة الأكاديميون في تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والمركز الوظيفي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

الرقم	الجامعة	العمداء	الوكلاء	رؤساء الأقسام	المجموع
١	أم القرى	٤٤	٩٦	١١١	٢٥١
٢	الملك سعود	٣٥	٧٥	١١٩	٢٢٩
٣	الملك فيصل	٢١	٢٦	٤٢	٨٩
٤	الملك خالد	٢٩	٣٢	٨٧	١٤٨
٥	تبوك	١٩	١٦	٤٩	٨٤
المجموع		١٤٨	٢٤٥	٤٠٨	٨٠١

- **عينة الدراسة:**

نظرا لتنوع افراد مجتمع الدراسة، من حيث متغير المركز الوظيفي (عمداء، ووكلاء، ورؤساء اقسام) فقد اختار الباحث عينة الدراسة وفقا لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، ويستخدم أسلوب العينة الطبقية العشوائية عندما يشتمل المجتمع على مجموعات غير متجانسة من حيث الخصائص، وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع قدر الإمكان يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات على أساس متغير واحد أو أكثر، وتكون كل طبقة من هذه الطبقات على قدر كبير من التجانس. وللتحديد الدقيق لحجم العينة في كل طبقة من هذه طبقات مجتمع الدراسة الحالية قام الباحث بتحديد حجم العينة عن طريق الموقع الإلكتروني لنظم البحوث الإبداعية **(Creative Research Systems)**

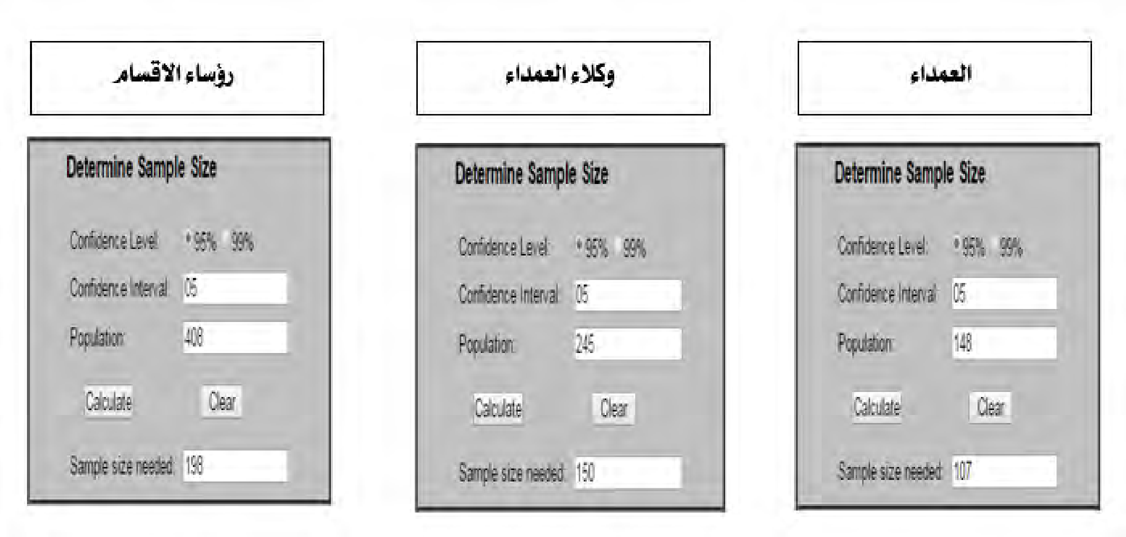
على الرابط التالي: **http://www.surveysystem.com/sscalc.htm**

حيث يتم تحديد العينة بواسطة حاسبة الموقع لكل طبقة وفقا للعدد الكلي لأفرادها وبمستوى الثقة (٩٥%) وتتوافق هذه الحاسبة مع الجدول الذي أعده كل من كريجسي ومورقان (Krejcie &Morgan,1970) ملحق رقم (٦).

وقد تم تحديد الحجم المناسب للعينة في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة (العمداء، وكلاء عمداء، ورؤساء الأقسام) كما هو موضح في الشكل رقم (٧).

الشكل رقم(٧)

حجم عينة الدراسة باستخدام حاسبة موقع نظم البحوث الابداعية



يتضح من الشكل رقم (٧) تحديد حجم عينة الدراسة في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة الحالية (العمداء ووكلاء عمداء ورؤساء الأقسام) على النحو التالي: (أ) حددت عينة العمداء بـــ(١٠٧) عمداء من أصل مجتمع العمداء المكون من (١٤٨) عميدا بما يمثل (٧٢,٢%) منهم، وقد تم اختيار أفراد هذه العينة عشوائيا بذات النسبة تقريبا من كل جامعة شملتها الدراسة الحالية. (ب) حددت عينة وكلاء عمداء بـــ(١٥٠) وكيلا من أصل مجتمع الوكلاء المكون من (٢٤٥) وكيلا، بما يمثل (٦١،٢%) منهم، وقد تم اختيار أفراد هذه العينة عشوائيا بذات النسبة تقريبا من كل جامعة شملتها الدراسة الحالية. (ج) حددت عينة رؤساء الأقسام بـــ(١٩٨) رئيسا من أصل مجتمع رؤساء الأقسام المكون من (٤٠٨) رؤساء بما يمثل ما نسبته (٤٨،٥٢%) منهم، وقد تم اختيار أفراد هذه العينة عشوائيا بذات النسبة تقريبا من كل جامعة شملتها الدراسة الحالية، وبذلك يكون حجم عينة الدراسة (٤٥٥) قائداً، من أصل جميع طبقات مجتمع الدراسة المكون من (٨٠١) قائداً، وبالنظر للجدول رقم (٢) ادناه ، يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعات جاء على النحو التالي: جاءت جامعة أم القرى في المرتبة الأولى بعدد (١٤٠) قائدا، بما نسبته

(٣٠,٨%) من مجتمع الدراسة. وجاءت جامعة الملك سعود في المرتبة الثانية بعدد (١١٦) قائدا، بما نسبته (٢٥,٥%)، بينما جاءت جامعة الملك خالد في المرتبة الثالثة بعدد (٧٨) قائدا، بما نسبته (١٧,١%)، كما جاءت جامعة الملك فيصل في المرتبة الرابعة بعدد (٦٤) قائدا، بما نسبته (١٤,١%)، في حين جاءت جامعة تبوك في المرتبة الخامسة بعدد (٥٧) قائدا، بما نسبته (١٢,٥%) كأقل الجامعات نسبة من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة الأولية للدراسة

الجامعة	العمداء		وكلاء		رؤساء أقسام		الإجمالي	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
أم القرى	٢٩	٦,٤	٥٨	١٢,٧	٥٣	١١,٦	١٤٠	٣٠,٨
الملك سعود	٢٧	٥,٩	٤١	٩,٠	٤٨	١٠,٥	١١٦	٢٥,٥
الملك فيصل	١٧	٣,٧	٢١	٤,٦	٢٦	٥,٧	٦٤	١٤,١
الملك خالد	٢٠	٤,٤	١٨	٤,٠	٤٠	٨,٨	٧٨	١٧,١
تبوك	١٤	٣,١	١٢	٢,٦	٣١	٦,٨	٥٧	١٢,٥
الإجمالي	١٠٧	٢٣,٥	١٥٠	٣٣,٠	١٩٨	٤٣,٥	٤٥٥	١٠٠,٠

ملاحظة: تم اعتماد (٣٦٠) قائد اكاديمي كعينة للدراسة بعد عملية توزيع الاستبانات على العينة الأولية البالغ عددهم(٤٥٥) وذلك في ضوء الاستبانات المفقودة والمستبعدة وقد تم ايضاحها في الجدول اللاحق رقم(١٢)

- **وصف خصائص عينة الدراسة:**

١. **متغير الدرجة العلمية:**

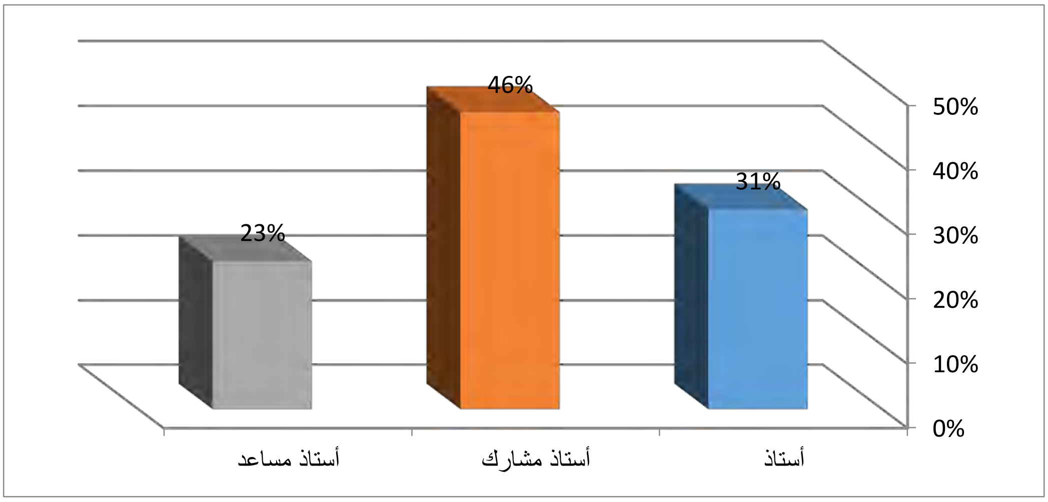
جدول رقم (٣)

وصف عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرقم	الرتبة	العدد	النسبة
١	أستاذ	١١٢	%٣١
٢	أستاذ مشارك	١٦٦	%٤٦
٣	أستاذ مساعد	٨٢	%٢٣
المجموع الكلي		٣٦٠	%١٠٠

شكل رقم (٨)

الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



يبين الجدول رقم (٣) ، والرسم البياني في شكل رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة العلمية، حيث كانت أعلى فئة لرتبة أستاذ مشارك بعدد (١٦٦)، وبنسبة (٤٦%)، وجاءت في المرتبة الثانية فئة أستاذ بعدد (١١٢)، وبنسبة (٣١%)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة أستاذ مساعد بعدد (٨٢)، وبنسبة (٢٣%).

٢. **متغير الجامعة**:

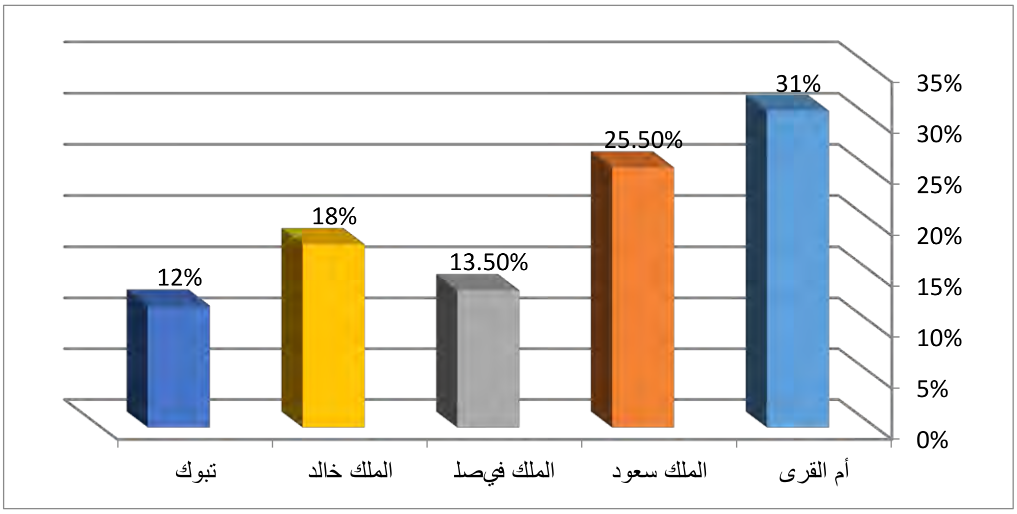
جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة
١	أم القرى	١١٢	%٣١
٢	الملك سعود	٩٢	%٢٥،٥
٣	الملك فيصل	٤٨	%١٣،٥
٤	الملك خالد	٦٤	%١٨
٥	تبوك	٤٤	%١٢
المجموع		٣٦٠	%١٠٠

شكل رقم (٩)

الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجامعة



يبين الجدول رقم (٤) ، والرسم البياني في شكل رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجامعة حيث جاءت جامعة أم القرى في المرتبة الأولى بعدد (١١٢)، بنسبة (٣١%)، وجاءت في المرتبة الثانية جامعة الملك سعود بعدد (٩٢)، بنسبة (٢٥،٥%)، كما جاءت جامعة الملك خالد في المرتبة الثالثة بعدد (٦٤) بنسبة (١٨%)، بينما جاءت جامعة الملك فيصل في المرتبة الرابعة بعدد (٤٨) بنسبة (١٣،٥%)، في حين جاءت جامعة تبوك في المرتبة الخامسة بعدد (٤٤) بنسبة (١٢%).

٣. **متغير التخصص:**

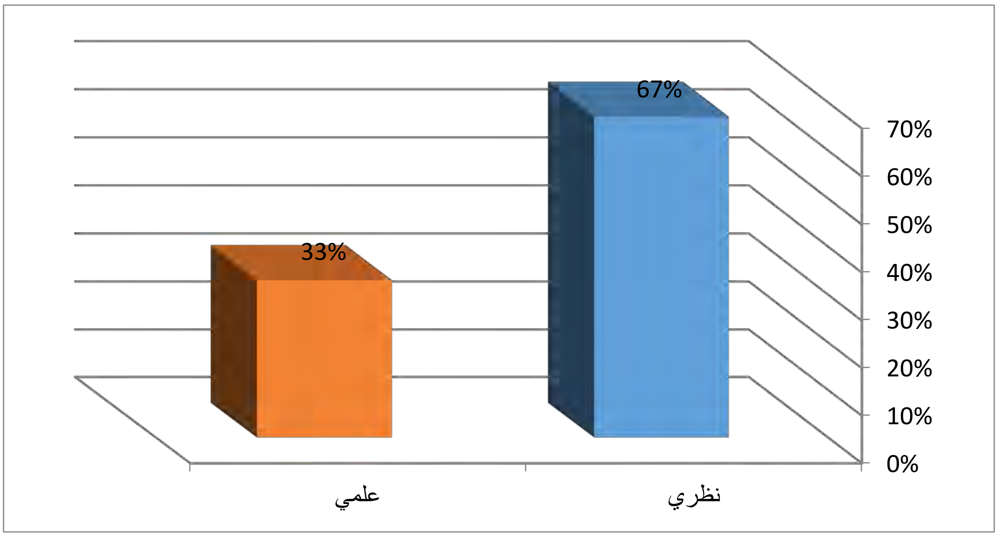
جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

الرقم	التخصص	العدد	النسبة
١	نظري	٢٤١	%٦٧
٢	علمي	١١٩	%٣٣
المجموع الكلي		٣٦٠	%١٠٠

شكل رقم (١٠)

الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير التخصص



يبين الجدول رقم (٥) ، والرسم البياني في شكل رقم (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص، حيث جاءت في المرتبة الأولى فئة التخصصات النظرية بعدد (٢٤١) بنسبة (٦٧%)، في حين جاءت في المرتبة الثانية فئة التخصصات العلمية بعدد (١١٩) بنسبة (٣٣%)، وتعتبر هذه النسبة في معدلها الطبيعي، حيث إن التخصصات النظرية هي التخصصات السائدة في الجامعات السعودية.

٤. **متغير المركز الوظيفي:**

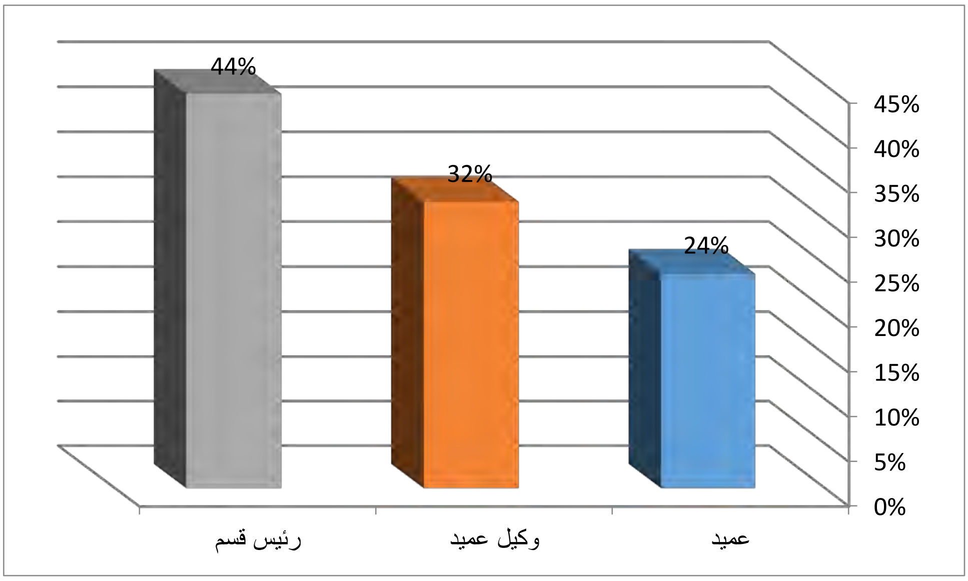
جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الرقم	المركز الوظيفي	العدد	النسبة
١	عميد	٨٧	%٢٤
٢	وكيل عميد	١١٥	%٣٢
٣	رئيس قسم	١٥٨	%٤٤
المجموع الكلي		٣٦٠	%١٠٠

شكل رقم (١١)

الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



يبين الجدول رقم (٦) ، والرسم البياني في شكل رقم (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي، حيث كانت أعلى فئة رؤساء الأقسام بعدد (١٥٨) بنسبة (٤٤%)، وجاءت في المرتبة الثانية فئة وكلاء الكليات والعمادات بعدد (١١٥) بنسبة (٣٢%)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة فئة العمداء بعدد (٨٧) بنسبة (٢٤%)، وتعتبر هذه النسبة في معدلها الطبيعي مقارنة بحجم كل فئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

٥. **متغير عدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد والأكاديمي:**

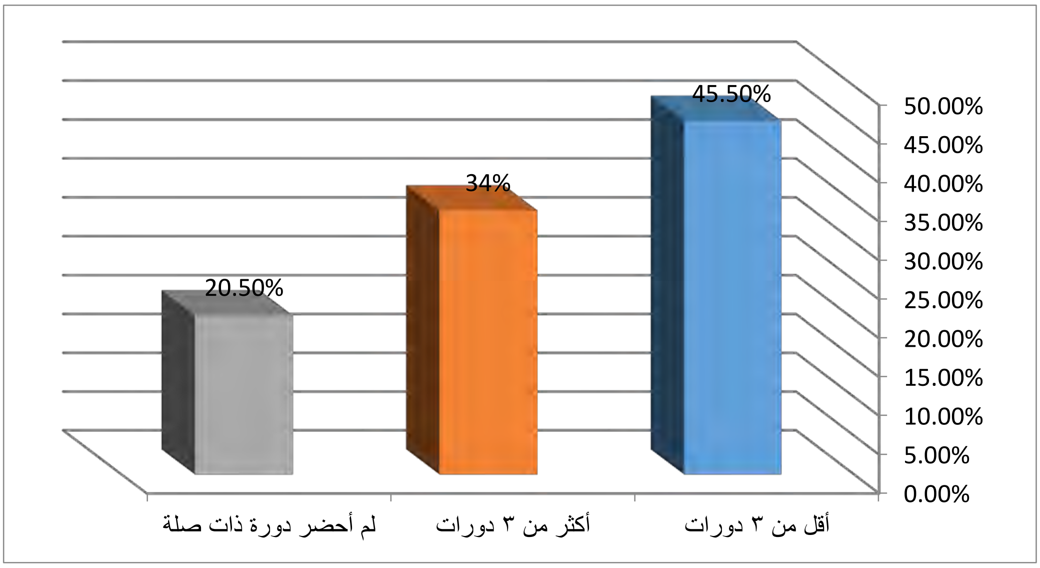
جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد والأكاديمي

الرقم	عدد الدورات في مجال الجودة	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة
١	أقل من ٣ دورات	١٦٣	%٤٥،٥
٢	أكثر من ٣ دورات	١٢٣	%٣٤
٣	لم أحضر دورة ذات صلة	٧٤	%٢٠،٥
المجموع		٣٦٠	%١٠٠

شكل رقم (١٢)

الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد والأكاديمي



يبين الجدول رقم (٧) ، والرسم البياني في شكل رقم (١٢)توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة، حيث كان في المرتبة الأولى أن غالبية أفراد عينة الدراسة حضروا (أقل من ٣ دورات) بعدد (١٦٣) بنسبة (٤٥،٥%)، كما جاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين (حضروا أكثر من ٣ دورات) بعدد (١٢٣) بنسبة (٣٤%)، في حين جاء في المرتبة الثالثة الأفراد الذين لم يحضروا دورات ذات صلة بالجودة بعدد (٧٤) وبنسبة (٢٠،٥%).

- **أداة الدراسة:**

ويشتمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

- **خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة):**

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما وشيوعا في البحوث الوصفية المسحية، ويعرض الباحث هنا خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

وكذلك التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وأيضا التعرف على درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وكذلك التعرف على المعوقات المحتملة التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتم إعداد أداة الدراسة وفقا للخطوات التالية:

- **الهدف من أداة الدراسة:**

تمثل الهدف من أداة الدراسة في:

١. التعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٢. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٣. التعرف على درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٤. التعرف على المعوقات المحتملة التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٥. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص – المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٦. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –

الجامعة – التخصص – المركز الوظيفي – الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٧. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص – المركز الوظيفي – الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٨. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، وفقا لمتغيرات (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص – المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٩. بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.

- **صياغة فقرات أداة الدراسة :**

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

١. مراجعة الأدب النظري المرتبط بواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك مراجعة الأدب النظري المرتبط بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أهمية واقع وأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة التي تتناول ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

٣. مراجعة معايير ومؤشرات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في بعض الدول العربية، من أجل تحديد عبارات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وصياغة فقراته.

وقد تمت صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها التي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

٢. تمت صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية محل الدراسة.

٣. رُوعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل فقرة هدف محدد تقيس المجال الذي تنتمي اليه في كل محور من محاور أداة الدراسة.

٤. تم اشتقاق فقرات الدراسة (المؤشرات) والتي يشتمل عليها كل مجال من مجالاتها من بعض معايير ومؤشرات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية.

- **الصورة الأولية لأداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية: حيث اشتملت الاداة على ثلاثة أجزاء رئيسية، تمثلت في:

١. **الجزء الأول**: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص –المركز الوظيفي – الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

٢. **الجزء الثاني**: وتضمن فقرات (المحور الأول) من الاستبانة والذي أُستخدم للتعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتكون من (١٥) فقرة، بحيث تتم الإجابة على هذا المحور وفق مقياس التدرج الخماسي بالموافقة بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، وضعيفة جداً).

٣. **الجزء الثالث**: وتضمن مؤشرات (المحور الثاني والثالث) من الاستبانة والذي أُستخدم للتعرف على درجة تطبيق وأهمية الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد

الأكاديمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتضمن خمسة مجالات رئيسية، هي:(١) الإفصاح والشفافية،(٢) الرقابة والمساءلة الإدارية، (٣)المشاركة في صناعة القرار، (٤)الاستقلالية والحرية الأكاديمية، (٥) كفاءة وفعالية الاتصال، وتكون هذا الجزء من (٥٠) فقرة، مقسمة على محورين، هما التطبيق والأهمية، كما تتم الإجابة على هذا المحور وفق مقياس التدرج الخماسي بالموافقة بدرجة (عالية جدًا، عالية، متوسطة، ضعيفة، وضعيفة جداً).

٤. **<u>الجزء الرابع</u>**: وتضمن فقرات (المحور الرابع) من الاستبانة والذي أُستخدم للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتكون هذا المحور من (١٥) فقرة ، إضافة الى تخصيص جزء من هذا المحور ومساحة للرأي لعينة الدراسة ان كانت ترى بإضافة معوقات أخرى لم يرد ذكرها ، كما تتم الإجابة على هذا المحور وفق مقياس التدرج الخماسي بالموافقة بدرجة (عالية جدًا، عالية، متوسطة، ضعيفة، وضعيفة جداً).

- **<u>عرض أداة الدراسة على المحكمين:</u>**

بعد أن وضع الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، تمت استشارة سعادة المشرف على الرسالة، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية ومن ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي والاحصاء التربوي وتخصص الإدارة التربوية، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصياتهم، كحذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات واضافة فقرات جديدة.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية، لقياس ما وُضعت له، حيث اشتملت أداة الدراسة على أربعة أجزاء(محاور) رئيسية هي:

الجزء الأول: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص –المركز الوظيفي – الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

الجزء الثاني: وتضمن فقرات (المحور الأول) من الاستبانة والذي أُستخدم للتعرف على درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتكون من (١٥) فقرة، بحيث تتم الإجابة على هذا المحور وفق مقياس التدرج الخماسي بالموافقة بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، وضعيفة جداً).

الجزء الثالث: وتضمن مؤشرات (المحور الثاني والثالث) من الاستبانة والذي أُستخدم للتعرف على درجة تطبيق وأهمية الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتضمن خمسة مجالات رئيسية، هي:(١) الإفصاح والشفافية،(٢) الرقابة والمساءلة الإدارية، (٣)المشاركة في صناعة القرار، (٤)الاستقلالية والحرية الأكاديمية، (٥) كفاءة وفعالية الاتصال، وتكون هذا الجزء من (٥٠) فقرة، مقسمة على محورين، هما التطبيق والأهمية، كما تتم الإجابة على هذا المحور وفق مقياس التدرج الخماسي بالموافقة بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، وضعيفة جداً).

الجزء الرابع: وتضمن فقرات (المحور الرابع) من الاستبانة والذي أُستخدم للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتكون هذا المحور من (١٥) فقرة ، إضافة الى تخصيص جزء من هذا المحور ومساحة للرأي لعينة الدراسة ان كانت ترى بإضافة معوقات أخرى لم يرد

ذكرها ، كما تتم الإجابة على هذا المحور وفق مقياس التدرج الخماسي بالموافقة بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، وضعيفة جداً).

تم بعد ذلك عرض أداة الدراسة في صورتها النهائية على سعادة المشرف، حيث أبدى موافقته مشكورا على مضمونها وأذن للباحث بتطبيقها، وبهذا اكتسبت أداة الدراسة مصداقيتها، وأصبحت صالحة للتطبيق.

صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية ومن ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي والاحصاء التربوي وتخصص الإدارة التربوية، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى كفاية عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها ودرجة وضوحها ودرجة انتمائها للمجالات والمحاور، أو أية ملاحظات او مقترحات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو الحذف او الإضافة. بعد ذلك قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات الضرورية بالتشاور مع المشرف في ضوء توصيات وآراء خبراء التحكيم. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة في المرحلة الاستطلاعية باختيار عينة حجمها (٦٠) من القيادات الأكاديمية المستهدفين بالدراسة، وذلك من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الأداة، وذلك بحساب درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه، كما هو مبين بالجدول رقم (٨) أدناه، حيث بينت نتائجه أن غالبية فقرات المقياس ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا، حيث تراوحت بين (٠,٢٥

و٠,٨٨) وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع فقرات أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معاملات الارتباط مع البعد	الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال		الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال		الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال		
المحور الأول: إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة		المجال الأول: الإفصاح والشفافية			المجال الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية			المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرار			
			التطبيق	الأهمية		التطبيق	الأهمية		التطبيق	الأهمية	
١	٠,٧٠**	١	٠,٤٤**	٠,٢٨*	١١	٠,٥٨**	٠,٣١*	٢١	٠,٥٢**	٠,٤٩**	
٢	٠,٦٨**	٢	٠,٦٣**	٠,٣٢*	١٢	٠,٦٩**	٠,٥٢**	٢٢	٠,٣٥**	٠,٢٦*	
٣	٠,٨١**	٣	٠,٧١**	٠,٤٤**	١٣	٠,٧٣**	٠,٥٦**	٢٣	٠,٧٩**	٠,٤٩**	
٤	٠,٧٧**	٤	٠,٨٦**	٠,٤٨**	١٤	٠,٨٠**	٠,٤٥**	٢٤	٠,٧٨**	٠,٥٠**	
٥	٠,٨٣**	٥	٠,٨٣**	٠,٦١**	١٥	٠,٧٦**	٠,٣٧**	٢٥	٠,٨٤**	٠,٧٣**	
٦	٠,٧٦**	٦	٠,٧٢**	٠,٥١**	١٦	٠,٧٨**	٠,٣٤**	٢٦	٠,٧٢**	٠,٤٨**	
٧	٠,٧٨**	٧	٠,٦٧**	٠,٤٩**	١٧	٠,٧٥**	٠,٢٧*	٢٧	٠,٤٣**	٠,٦٣**	
٨	٠,٨٨**	٨	٠,٧٥**	٠,٠١	١٨	٠,٧٨**	٠,٥٧**	٢٨	٠,٨٤**	٠,٢٥*	
٩	٠,٦٧**	٩	٠,٧٥**	٠,٥٤**	١٩	٠,٧٥**	٠,٥٢**	٢٩	٠,٥٨**	٠,٤٦**	
١٠	٠,٦٩**	١٠	٠,٧٥**	٠,٥٤**	٢٠	٠,٨٤**	٠,٣٦**	٣٠	٠,٨١**	٠,٥٧**	
١١	٠,٧٨**	المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية			المجال الخامس: كفاءة وفاعلية الاتصال			المحور الثالث: معوقات تطبيق الحكومة الرشيدة			
١٢	٠,٧٦**		التطبيق	الأهمية		التطبيق	الأهمية	٥١	٠,٤٤**	٦٢	٠,٤٥**
١٣	٠,٨٠**	٣١	٠,٨١**	٠,٤٠**	٤١	٠,٧٦**	٠,٤١**	٥٢	٠,٥٣**	٦٣	٠,٣٧**
١٤	٠,٧٠**	٣٢	٠,٧٩**	٠,٣٦**	٤٢	٠,٦٩**	٠,٣٨**	٥٣	٠,٥٨**	٦٤	٠,٢٢
١٥	٠,٦٣**	٣٣	٠,٥١**	٠,٤٦**	٤٣	٠,٨٣**	٠,٥٣**	٥٤	٠,٤٦**	٦٥	٠,٤٧**
		٣٤	٠,٥٧**	٠,٥١**	٤٤	٠,٨٨**	٠,٥٣**	٥٥	٠,٥٥**		
		٣٥	٠,٨١**	٠,٥٤**	٤٥	٠,٨١**	٠,٦٢**	٥٦	٠,٢٢		
		٣٦	٠,٧٢**	٠,٥٤**	٤٦	٠,٦٨**	٠,٤١**	٥٧	٠,٦٠**		
		٣٧	٠,٨٢**	٠,٣٤**	٤٧	٠,٨٢**	٠,٣١**	٥٨	٠,٥٩**		
		٣٨	٠,٧٣**	٠,٥٠**	٤٨	٠,٣٨**	٠,٦٣**	٥٩	٠,٤٩**		
		٣٩	٠,٧٥**	٠,٣٣**	٤٩	٠,٣٣**	٠,٦٢**	٦٠	٠,٧٠**		
		٤٠	٠,٨٤**	٠,٣٧**	٥٠	٠,٧٩**	٠,٤٩**	٦١	٠,٤٣**		

** تعني أن معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

*تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

كما قام الباحث كذلك بالتحقق من صدق الأداة من خلال حساب درجة ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كما هو مبين بالجدول رقم (٩) أدناه:

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور أو مجال مع الدرجة الكلية للأداة لواقع التطبيق والأهمية

رقم المجال	المحاور	عدد البنود	معاملات الارتباط	
			التطبيق	الأهمية
١	المحور الأول: درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة	١٥	٠,٨٦**	٠,٧٤**
٢	المجال الأول: الإفصاح والشفافية	١٠	٠,٨٢**	٠,٨١**
٣	المجال الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية	١٠	٠,٧٨**	٠,٦٦**
٤	المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرار	١٠	٠,٩٢**	٠,٨٢**
٥	المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية	١٠	٠,٩١**	٠,٦٣**
٦	المجال الخامس: كفاءة وفاعلية الاتصال	١٠	٠,٨٦**	٠,٧٩**
٧	المحور الثاني: درجة تطبيق وأهمية الحوكمة الرشيدة	٥٠	٠,٩٦**	٠,٩٦**
٨	المحور الثالث: درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة	١٥	٠,٨٢**	٠,٨٤**

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

*تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

ويتضح من النتائج بالجدول رقم (٩) أعلاه أن جميع مجالات ومحاور أداة الدراسة ترتبط بدرجة مرتفعة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وهذا يبين أن جميع هذه المجالات والمحاور تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بالنسبة لواقع التطبيق بين (٠,٧٨ و٠,٩٦)، بينما أهمية التطبيق فقد تراوحت ما بين (٠,٦٣ و٠,٩٦) وعليه فإن جميع المجالات والمحاور تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية، وذلك من خلال حساب علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للبنود الفردية والدرجة الكلية للبنود الزوجية عن طريق معامل الارتباط بيرسون، ومن ثم تصحيحه عن طريق معامل سبيرمان للارتباط، حيث

يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البنود الفردية والبنود الزوجية بلغت (٠,٩١) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، كما بلغت قيمة معامل سبيرمان براون (٠,٧٨) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة تحقق ثباتا مرتفعا، مما يطمئن الباحث إلى سلامة إجراءات بناء أداة الدراسة، والجدول رقم (١٠) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (١٠)

معاملات ثبات أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية

المعامل	قيمة معامل الثبات
معامل بيرسون للارتباط	**٠,٩١****
معامل سبيرمان براون	**٠,٧٨****

❖❖ تعني أن معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

كما قام الباحث باختبار ثبات أداة الدراسة ومحاورها من خلال حساب معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة وللأداة ككل كما هو مبين بالجدول رقم (١١) ، حيث بينت نتائجه أن أداة الدراسة تحقق ثباتا كليا مرتفعا حيث بلغت قيمته (٠,٩٥) في جانب واقع التطبيق، بينما في جانب الأهمية بلغت قيمته (٠,٩١)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة حققت ثباتا عاليا يفوق الحد المسموح به لثبات أداة القياس، مما يدل على الوثوق بالنتائج التي تتوصل إليها.

جدول رقم (١١)

معاملات ثبات محاور أداة الدراسة والثبات الكلي عن طريق ألفا كرونباخ

المجالات	عدد البنود	معاملات ألفا كرونباخ	
		التطبيق	الأهمية
المحور الأول: درجة ادراك مفهوم الحوكمة الرشيدة	١٥	٠,٦٧	–
المجال الأول: الإفصاح والشفافية	١٠	٠,٨٩	٠,٥٠
المجال الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية	١٠	٠,٩١	٠,٤٨
المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرار	١٠	٠,٨٧	٠,٦٤
المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية	١٠	٠,٩١	٠,٥٢
المجال الخامس: كفاءة وفاعلية الاتصال	١٠	٠,٨٩	٠,٦٦
المحور الثاني: واقع تطبيق وأهمية الحوكمة الرشيدة	٥٠	٠,٩٧	٠,٨٦
المحور الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة	١٥	٠,٧٤	–
الثبات الكلي لأداة الدراسة	٨٠	٠,٩٥	٠,٩١

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن وُضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، قام الباحث بطلب الاذن من سعادة المشرف على الموافقة بالبدء في تطبيق أداة الدراسة، حيث تمت مخاطبة وكلاء الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات الممثلة لمجتمع الدراسة وهي جامعات (ام القرى "تم مخاطبة عمادات الكليات والمراكز مباشرة "، الملك سعود، الملك فيصل، الملك خالد، تبوك) والتي ستطبق بها أداة الدراسة عن طريق وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة ام القرى وذلك من اجل السماح بتطبيق أداة الدراسة وتسهيل مهمة الباحث ملحق رقم (٤) ، وبدأ الباحث بتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية السابقة الذكر وحدث ذلك بفضل الله خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٥هـ / ١٤٣٦هـ. ويمكن تلخيص اهم الخطوات والاجراءات التي قام بها الباحث اثناء عملية تطبيق الدراسة على النحو التالي:

أ. **تطبيق أداة الدراسة:**

١. الحصول على الموافقات الإدارية والرسمية الخاصة بتطبيق اداة الدراسة.

٢. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وهي جامعات (أم القرى، الملك سعود، الملك فيصل، الملك خالد، وتبوك).

٣. بعد تحديد العدد المناسب لكل فئة من فئات عينة الدراسة والاختيار العشوائي لأفرادها، تم توزيع نسخ الاستبانات ورقيا والكترونيا، وقد بلغ عدد النسخ الموزعة من الاستبانات (٤٥٥) نسخة، منها (١٠٧) نسخة للعمداء، و(١٥٠) نسخة للوكلاء، و(١٩٨) نسخة لرؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات التي طبقت فيها الدراسة.

٤. تولى الباحث شخصيا تطبيق استبانة الدراسة في بعض الجامعات وعن طريق بعض زملاء الباحث في الجامعات الأخرى التي طبقت فيها الدراسة، للمساعدة في جمع الاستبانات التي تم توزيعها بعد الإجابة عليها من قبل المستجيبين ، وتم ستلام مجموعة

من الاستبانات بطريقة رسمية وأخرى مناولة او عن طريق البريد الالكتروني ، بالإضافة الى الاستبانات الالكترونية عن طريق موقع Google Draiv

ويوضح الجدول رقم(١٢) عدد الاستبانات التي تم توزيعها، بالإضافة الى عدد الاستبانات المفقودة والمستبعدة والمعتمدة منها.

جدول رقم(١٢)

بيان بعدد الاستبانات: الموزعة، والمفقودة، والمستبعدة، والمعتمدة

م	فئات عينة الدراسة	استبانات موزعه	الاستبانات المفقودة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المعتمدة	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	العمداء	١٠٧	١٦	%١٥	٤	%٤	٨٧	%٨١
٢	الوكلاء	١٥٠	٢٤	%١٦	١١	%٧	١١٥	%٧٧
٣	رؤساء الأقسام	١٩٨	٣١	%١٦	٩	%٥	١٥٨	%٨٠
المجموع		٤٥٥	٧١	%١٦	٢٤	%٥	٣٦٠	%٧٩

حيث يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- كانت نسبة الاستبانات المفقودة الى الاستبانات الموزعة (١٦%)، وعددها (٧١) استبانة، فيما بلغت الاستبانات المستبعدة لعدم استكمالها من قبل بعض المستجيبين (٢٤) استبانة تمثل (٥%) من الاستبانات الموزعة
- اعتماد (٣٦٠) استبانة تمثل (٧٩%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها على افراد عينة الدراسة ، وهي نسبة جيدة تدل على اهتمام افراد العينة بموضوع الدراسة

ب. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة :

تم تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة، وقد اتبع الباحث الإجراءات التالية في عملية التفريغ:

١.قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغير الدراسة الرئيس وهم القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) بحسب كل جامعة من الجامعات محل الدراسة.

٢.تم تفريغ البيانات المتحصلة على أداة الدراسة، والمتعلقة بكل استجابة من استجابات أفراد عينة الدراسة.

٣. تمت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطى لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أعطي للاستجابة وفق التدرج الخماسي (درجة عالية جدا، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، ودرجة ضعيفة جدا)، درجة تقابلها(٥، ٤، ٣، ٢، ١).

٤. تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة تحليلا إحصائيا علميا يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها البحثيــة، فقد اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية التي تمثلت في التكرارات والنســب المئوية، وذلك لتوصيف عينة الدراسة بحسب الخصائص الديمغرافية، كما تــم اســتخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لقياس درجة استجابة أفراد العينة مــن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية محل الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراســة، بالإضافة إلى ذلك فقد استخدم الباحث معاملات الارتباط بيرسون، وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة، كما تم استخدام معاملات الارتباط بيرسون ومعامل سبيرمان ومعامل ألفــا كرونباخ، وذلك للتحقق من ثبات أداة الدراسة، كما اســتخدم الباحــث بعــض الأســاليب الإحصائية الاستدلالية وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهــات نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حــول محــاور أداة الدراســة ومجالاتهــا باختلاف الخصائص الديمغرافية (الدرجة العلمية، الجامعة، التخصص، المركز الوظيفي، والدورات التدريبية)، ولقد شملت هذه الاختبارات الاستدلالية اختبار "ت" وذلــك لقيــاس دلالة الفروق باختلاف (التخصص)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي وذلك لقيــاس دلالة الفروق باختلاف (الدرجة العلمية، الجامعة، المركز الوظيفي والدورات التدريبية).

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها

أولاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

ثانياً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

ثالثًا : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث

رابعاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع

خامساً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس

سادساً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس

سابعاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال السابع

ثامناً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثامن

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد العينة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائيًّا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأطر النظرية للدراسة بغية الوصول إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) على مقياس تقدير خماسي يتخذ تقديرات كمية مقابلة لخمسة تقديرات لفظية على طريقة ليكرت Likert، ويتحدد طول كل فئة من فئات المقياس على النحو التالي:

١. حساب المدى الذي يمثل الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة في المقياس (٥-١=٤).

٢. تحديد طول كل الفئة الذي يمثل ناتج قسمة المدى على عدد فئات المقياس (٤÷٥=٠،٨٠).

٣. إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في المقياس وهي "١" للحصول على الحد الأعلى للفئة الأولى، وهكذا حتى نصل إلى الحد الأدنى والحد الأعلى لكل فئة من فئات المقياس، وتتضح حدود فئات المقياس كمعيار معتمد في تحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية من خلال الجدول رقم (١٣).

جدول (١٣)

درجات وحدود فئات المقياس

التقدير الكمي للدرجة	المعيار (حدود الفئة)		التقدير اللفظي للدرجة			
	من	إلى	المحور الأول إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة	المحور الثاني واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة	المحور الثالث أهمية الحوكمة الرشيدة	المحور الرابع معوقات الحوكمة الرشيدة
			درجة الإدراك	درجة التطبيق	درجة الأهمية	درجة المعوقات
٥	٥	٤،٢٠	عالية جدًّا	عالية جدًّا	عالية جدًّا	عالية جدًّا
٤	أقل من ٤،٢٠	٣،٤٠	عالية	عالية	عالية	عالية
٣	أقل من ٣،٤٠	٢،٦٠	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
٢	أقل من ٢،٦٠	١،٨٠	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
١	أقل من ١،٨٠	١	ضعيفة جدًّا	ضعيفة جدًّا	ضعيفة جدًّا	ضعيفة جدًّا

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على سؤالها الرئيس والذي ينص على: **ما التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية؟** قام الباحث بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها مرتبة وفق ترتيب أسئلة الدراسة الفرعية على النحو التالي:

أولاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الاول:

ينص السؤال الأول على ما يلي: ما درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال يتناول الباحث في الجدول رقم (١٤)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع العبارات التي تمثل درجة إدراك الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

جدول رقم (١٤)

درجة إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم الحوكمة الرشيدة

الترتيب	رقم العبارة	فقرات المحور الأول مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدراك
١	١	مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى ضمان الجودة والتميز في أداء الجامعة	٤,٥٨	٠,٥٨	عالية جداً
٢	٦	نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل	٤,٥٢	٠,٥٨	عالية جداً
٣	٢	تمثيل القطاع الخاص ونخبة من أفراد المجتمع في مجلس الجامعة	٤,٤٥	٠,٦٩	عالية جداً
٤	٩	إشراك أفراد المجتمع في صناعة القرار الجامعي	٤,٤٣	٠,٧٠	عالية جداً
٥	١٣	الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة ديموقراطية تتجاوب مع متطلبات واحتياجات المجتمع	٤,٣٩	٠,٧٣	عالية جداً
٦	٤	مشاركة الأطراف من ذوي المصالح داخل الجامعة وخارجها	٤,٣٦	٠,٧٣	عالية جداً
٧	٧	اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة	٤,٣٥	٠,٧٤	عالية جداً
٨	٣	تحقيق القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الجامعة	٤,٣٢	٠,٧٥	عالية جداً
٩	١٠	النظام الذي يتم بموجبه إدارة الجامعة ومراقبتها من أجل ضمان جودتها واعتمادها الأكاديمي	٤,٣٠	٠,٧٢	عالية جداً
١٠	١٢	الاستقلال الحقيقي للجامعات في كافة مكوناتها	٤,٢٧	٠,٧٢	عالية جداً
١١	١٥	نظام يساعد على تحقيق رضا المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها	٤,٢٦	٠,٧٦	عالية جداً
١٢	٨	مجموعة العلاقات بين إدارة الجامعة والمستفيدين من داخل الجامعة وخارجها	٤,٢٤	٠,٧٣	عالية جداً
١٣	٥	رسم خطة استراتيجية من أجل الإصلاح المؤسسي للجامعة	٤,١٩	٠,٧٦	عالية
١٤	١١	السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة داخل الجامعة	٤,١٧	٠,٧٥	عالية
١٥	١٤	أداة الرقابة الفعالة لمحاربة الفساد المالي والترهل الإداري	٤,١٤	٠,٧٥	عالية
		المتوسط الحسابي المرجح العام	٤,٣٣	٠,٣٣	عالية جداً

يبين الجدول رقم (١٤) أعلاه **درجة إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم الحوكمة الرشيدة،** حيث أظهرت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة، تراوحت متوسطاتها بين (٤,٥٨ – ٤,١٤) وفق مقياس التدرج الخماسي. كما بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٤,٣٣) بانحراف معيـاري قدره (٠,٣٣)، ووفقاً للمحك فإن درجة إدراك الحوكمة الرشيدة كمدخل لضـمان الجـودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كانت **بدرجة عالية جداً**.

وفيما يلي توضيح لأهم وجهات النظر حو درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها على النحو التالي:

- كشفت النتائج أن الفقرة رقم (١)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى ضمان الجودة والتميز في أداء الجامعة" قد حازت على **المرتبة الأولي** من بين عناصر مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية التي تدركها القيادات الأكاديمية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٥٨) بانحراف معياري قدره (٠,٥٨). وبالتالي نستنتج من ذلك أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديها **درجة الإدراك عالية جداً** بأن مفهوم الحوكمة يتضمن مجموعة من القواعد والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى ضمان الجودة والتميز في أداء الجامعة، **وقد يعود السبب في ذلك للاتجاه السائد في الجامعات نحو الجودة، وقيامها خلال الخمس سنوات الماضية بنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بزاوية (٢٠١١م)، والتي خلصت إلى أن الحاكمية تُعد أحد الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، كما أن التعليم العالي يُمثِّل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها.
- كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (٦)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة هي "نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل" قد جاءت في **المرتبة الثانية** من بين عناصر مفهوم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت

(٤,٥٢) بانحراف معياري قدره (٠,٥٨). وبالتالي نستنتج من ذلك أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية **لديها إدراك بدرجة عالية جدًا** بأن مفهوم الحوكمة الرشيدة عبارة نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل **وقد يعود السبب في ذلك إلى حضور القيادات الأكاديمية لدورات تدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتي تتضمن محور الحوكمة والقيادة والذي بدوره يتضمن بعض المؤشرات التي تتناول العدالة التنظيمية والشفافية والمساءلة وأثرها الإيجابي على بيئة العمل مما جعلهم يدركون أهمية هذه العناصر كمكوّن أساسي لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٢م)، والتي خلصت إلى أن فهم وإدراك الإدارات العليا لخصائص الحكمانية سيسهم في تعزيز وتحقيق مستويات أداء عالية الجودة، وذلك خلال تبنيها لمبادئ العدالة والشفافية والمساءلة في بيئة العمل.

- كما أشارت النتائج أن هناك خمس فقرات هي (٢) و(٩) و(١٣)و(٤) و(٧) و(٣) جاءت متتابعة في الترتيب وبدرجة إدراك (**عالية جدًا**) وقد يرجع السبب في ذلك إلى تقارب عبارات هذه الفقرات في المضمون ويمكن تفصيلها على النحو التالي: جاءت الفقرة رقم (٢)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "تمثيل القطاع الخاص ونخبة من أفراد المجتمع في مجلس الجامعة"، والتي حازت على **المرتبة الثالثة** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٤٥) بانحراف معياري قدره (٠,٦٩). ويتقارب منها الفقرة رقم (٩)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "إشراك أفراد المجتمع في صناعة القرار الجامعي"، والتي حازت على **المرتبة الرابعة** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٤٣) بانحراف معياري قدره (٠,٧٠)، كما جاءت الفقرة رقم (١٣)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة ديموقراطية تتجاوب مع متطلبات واحتياجات المجتمع"، والتي حازت على **المرتبة الخامسة** من مفاهيم الحوكمة

الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٣٩) بانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، وأتت الفقرة رقم (٤)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني " مشاركة الأطراف من ذوي المصالح داخل الجامعة وخارجها "، والتي حازت على **المرتبة السادسة** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٣٦) بانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، وأتت الفقرة رقم (٧)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة"، والتي حازت على **المرتبة السابعة** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٣٥) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، وجاءت الفقرة رقم (٣)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "تحقيق القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الجامعة"، والتي حازت على **المرتبة الثامنة** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٣٢) بانحراف معياري قدره (٠,٧٥) **وبالتالي نستنتج من ذلك أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديها إدراك بدرجة عالية جدًا من أن الحوكمة تعني تمثيل القطاع ونخبة من أفراد المجتمع في مجلس الجامعة مما يعني إشراكهم في صناعة القرار الجامعي والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الديموقراطية التي تشجع على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والتي تتجاوب مع متطلبات وحاجات المجتمع، وقد يعود السبب في ذلك إلى معرفة وإدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من أن خدمة المجتمع وتنميته تمثل إحدى الوظائف والأدوار الأساسية للجامعات وبالتالي أصبح لزاما الأخذ برأي المجتمع وإشراكه في صناعة القرارات الجامعية لترشيدها وتحقيق أهدافها المتمثلة في توفير خريجين متميزين يساهمون في تنمية المجتمع وتحقيق تطلعاته مما يعني أن الجامعات تسير قدماً نحو تحقيق ضمان الجودة، وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عطوة والسيد (٢٠١٢م)، والتي

خلصت الى توسيع نطاق المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم قبل الجامعي، ودراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م)، والتي خلصت الى توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية بحيث تضم، إلى جانب الرؤساء ووكلائهم، ممثلين عن الحكومة ورجال الأعمال المساهمين ورجال المجتمع المدني، ودراسة موتوفا وبيوكو (Motova & Pykko, 2012)، والتي خلصت الى ضرورة تطبيق المزيد من المبادئ والنظم الديموقراطية، والسماح بقدر أكبر من الانفتاح والشفافية، وزيادة مشاركة كافة أطراف أصحاب المصالح في رسم وتطبيق سياسات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. ودراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م)، والتي خلصت إلى أن أهم الأسس التي تستند عليها الحوكمة التوجه نحو اللامركزية والمشاركة المجتمعية الفاعلة وتيسير عملية صناعة القرار القائمة على المشاركة.

- كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (١٠) والفقرة (١٢) جاءت بدرجة إدراك **عالية جداً** واحتلت على التوالي المرتبة التاسعة والعاشرة، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين الفقرتين، ويمكن تفصيلها كما يلي: جاءت الفقرة رقم (١٠)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "النظام الذي يتم بموجبه إدارة الجامعة ومراقبتها من أجل ضمان جودتها واعتمادها الأكاديمي" قد جاءت في **المرتبة التاسعة** من بين عناصر مفهوم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٣٠) بانحراف معياري قدره (٠,٧٢). ويتقارب منها الفقرة رقم (١٢)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "الاستقلال الحقيقي للجامعات في كافة مكوناتها" قد جاءت في **المرتبة العاشرة** من بين عناصر مفهوم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٢٧) بانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، **وبالتالي نستنتج من ذلك أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديها إدراك بدرجة عالية جداً من أن الحوكمة تعني النظام الذي يتم بموجبه إدارة الجامعة ومراقبتها من أجل ضمان جودتها واعتمادها الأكاديمي، كما أن ضمان جودة الجامعات مرتبط بالاستقلال الحقيقي للجامعات وحريتها في كافة مكوناتها في ظل توفر فعالية عمليات الرقابة**

الإدارية والأكاديمية من اجل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hallak & Poisson,2006)، والتي خلصت إلى تزايد الحاجة إلى تحقيق الرقابة على التعليم وتفعيل محاولات تطويره وتحقيق جودته. ودراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م)، والتي خلصت إلى أن حوكمة الجامعات تعمل على رفع كفاءة الجامعات من خلال تحقيق مبادئ الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية والمحاسبية التعليمية.

- كما أشارت النتائج إلى أن هناك فقرتين هي (١٥) و(٨) جاءت متتابعة في الترتيب وبدرجة إدراك **(عالية جداً)** ويرجع السبب في ذلك إلى تقارب عبارات هذه الفقرات في المضمون ولوجود علاقة بينهما، ويمكن تفصيلها على النحو التالي: جاءت الفقرة رقم (١٥)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "نظام يساعد على تحقيق رضا المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها"، والتي حازت على المرتبة **الحادية عشر** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٢٦) بانحراف معياري قدره (٠٧٦). ويتقارب منها الفقرة رقم (٨)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "مجموعة العلاقات بين إدارة الجامعة والمستفيدين من داخل الجامعة وخارجها"، والتي حازت على **المرتبة الثانية عشر** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,٢٤) بانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، **وبالتالي نستنتج من ذلك أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديها إدراك بدرجة عالية جداً من أن مفهوم الحوكمة الرشيدة يشير إلى أنها نظام يساعد على تحقيق رضا المستفيدين من منسوبي الجامعة أو أفراد المجتمع المحلي؛ وذلك لكون الحوكمة أساسا تقوم على مجموعة من العلاقات الإنسانية بين منسوبي الجامعة وجمهور المستفيدين أو أصحاب المصالح من المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل، كما ان القيادات الاكاديمية لديها شعور بأهمية رضا منسوبي الجامعة لتنمية التزامهم التنظيمي والذي بدوره ينعكس إيجابا على حرصهم لتحقيق أهداف الجامعة ، فضلا عن كون رضا المستفيدين داخل الجامعة وخارجها يمثل أحد أهم العناصر التي ترتكز عليها مبادئ**

الحوكمة والجودة الشاملة في الجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى إزالة الروتين والبيروقراطية في الجامعات عبر تحسين إجراءات العمل فيها وإعادة هندسة العمليات في الجامعات كي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة والجمهور وتحقيق رضاهم. ودراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

- كما أظهرت النتائج أن الفقرات (٥) و(١١) و(١٤)، جاءت بدرجة ادراك **(عالية)** ، حيث جاءت متتالية نتيجة وجود علاقه بينها وذلك كون التخطيط والرقابة وكيفية ممارسة لسلطة من اهم أدوار القائد الإداري والاكاديمي ، ويمكن تفصيلها على النحو التالي: جاءت الفقرة رقم (٥)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني " رسم خطة استراتيجية من أجل الإصلاح المؤسسي للجامعة "، والتي حازت على المرتبة **الثالثة عشر** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,١٩) بانحراف معياري قدره (٠٧٦). في حين جاءت الفقرة رقم (١١)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني " السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة داخل الجامعة "، والتي حازت على المرتبة **الرابعة عشر** من مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بالجامعات السعودية، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,١٧) بانحراف معياري قدره (٠٧٥). كما جاءت الفقرة رقم (١٤)، والتي نصت على أن الحوكمة الرشيدة تعني "أداة الرقابة الفعالة لمحاربة الفساد المالي والترهل الإداري" قد جاءت في المرتبة **الخامسة عشر والأخيرة** من بين عناصر مفهوم الحوكمة الرشيدة التي تدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (٤,١٤) بانحراف معياري قدره (٠,٧٥). **وبالتالي نستنتج من كون هذه الفقرة جاءت بدرجة (عالية) وذلك نتيجة لإدراك القيادات الاكاديمية بأهمية التخطيط والرقابة والسلوكيات الديموقراطية لممارسة السلطة، ويلاحظ ان الفقرة (١٤) أتت في المرتبة الأخيرة ومتذيلة الفقرات**

على الرغم من أن درجة إدراكها من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت (عالية) وقد يرجع السبب في ذلك إلى إحساس القيادات الأكاديمية بأهمية الرقابة ونتيجة إدراكهم أن الجامعة تعتبر معقلا لتربية وتهذيب السلوك وتعزيز القيم، وبالتالي محاربة الفساد بكافة أشكاله والذي يعد أحد أهداف الحوكمة الرشيدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فخري (٢٠١١م)، والتي خلصت الى ضرورة تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية ودراسة (Ali 2010)، والتي خلصت إلى أن الحوكمة تتضمن ستة أبعاد من ضمنها الرقابة على الفساد الإداري.

الخلاصة: نستنتج مما سبق أن لدى القيادات الأكاديمية درجة إدراك **عالية جدًا** لمفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية بمتوسط بلغ (٤,٣٣)، **مما يدعم عملية تطبيق الحوكمة الرشيدة وتبنيها والسير على هداها؛ وذلك من أجل أن تقوم الجامعات بأداء رسالتها وفق أسس ومفاهيم علمية تعمل على ترسيخ وتعميق مفهوم ضمان الجودة في الأداء الإداري والأكاديمي بغية حصول الجامعات السعودية على الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية المتخصصة في هذا المجال.**

<u>ثانياً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:</u>

ينص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية-الجامعة-التخصص-المركز الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه؛ وذلك لكشف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية، الجامعة، التخصص، المركز الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي) كما تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لقياس دلالة الفروق باختلاف التخصص، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة إدراك الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية	الدرجة العلمية	بين المجموعات	١,١٧٠	٢	٠,٥٨٥	٥,٥٣٧**	٠,٠٠٤
		داخل المجموعات	٣٧,٧٣٦	٣٥٧	٠,١٠٦		
		المجموع	٣٨,٩٠٧	٣٥٩			
	الجامعة	بين المجموعات	١٣,٧٤٩	٤	٣,٤٣٧	٤٨,٥٠١**	٠,٠٠
		داخل المجموعات	٢٥,١٥٨	٣٥٥	٠,٠٧١		
		المجموع	٣٨,٩٠٧	٣٥٩			
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	٠,٩٣٦	٢	٠,٤٦٨	٤,٣٩٩*	٠,٠١٣
		داخل المجموعات	٣٧,٩٧١	٣٥٧	٠,١٠٦		
		المجموع	٣٨,٩٠٧	٣٥٩			
	الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	١,١٤٨	٢	٠,٥٧٤	٤,٤٢٩**	٠,٠٠٥
		داخل المجموعات	٣٧,٧٥٨	٣٥٧	٠,١٠٦		
		المجموع	٣٨,٩٠٧	٣٥٩			

❖❖ تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًّا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

❖ تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًّا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥).

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (١٥) أعلاه أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة من القيادات الأكاديمية في مستوى إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، الجامعة، المركز الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي). وللكشف عن دلالة الفروق واتجاهها قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو مبين بالجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لكشف دلالة الفروق في

إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم الحوكمة الرشيدة وتعزى لمتغيرات الدراسة

الدرجة العلمية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط				
			أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ		
أستاذ	١١٢	٤,٣٩	٠,١٤*	٠,٠١٤	–		
أستاذ مشارك	١٦٦	٤,٣٦	٠,١٣*	–	-٠,٠١٤		
أستاذ مساعد	٨٢	٤,٢٣	–	-٠,١٣*	-٠,١٤*		
الجامعة			أم القرى	الملك سعود	الملك فيصل	الملك خالد	تبوك
الملك سعود	٩٢	٤,٤٦	٠,١٣*	–	٠,٥١*	٠,٢٩*	٠,٥٢*
أم القرى	١١٢	٤,٤٢	–	-٠,١٣*	٠,٣٨*	٠,١٦*	٠,٣٩*
الملك خالد	٦٤	٤,٣٧	-٠,١٦*	-٠,٢٩*	٠,٢٢*	–	٠,٢٣*
الملك فيصل	٤٨	٤,٢٥	-٠,٣٨*	-٠,٥١*	–	-٠,٢٢*	٠,٠١
تبوك	٤٤	٤,١٤	-٠,٣٩*	-٠,٥٢*	-٠,٠١	-٠,٢٣*	–
المركز الوظيفي			عميد	وكيل	رئيس قسم		
عميد	٨٧	٤,٣٢	–	-٠,٠٦	٠,٠٦		
وكيل	١١٤	٤,٤٠	٠,٠٦	–	٠,١٢*		
رئيس قسم	١٥٩	٤,٢٨	-٠,٠٦	-٠,١٢*	–		
الدورات التدريبية			أقل من ٣	أكثر من ٣	لم أحضر دورات ذات صلة		
أقل من ٣	١٦٣	٤,٣٨	–	٠,٠١٣	٠,١٥*		
أكثر من ٣	١٢٥	٤,٤٣	-٠,٠١٣	–	٠,١٣*		
لم أحضر دورات ذات صلة	٧٢	٤,١٩	-٠,١٥*	-٠,١٣*	–		

حيث يتضح من النتائج بالجدول رقم (١٦) أعلاه ما يلي:

- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات العينة بحسب اختلاف **الدرجة العلمية،** حول درجة إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، فقد تبين أن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وذلك لصالح أستاذ مشارك، كما أن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين أستاذ وأستاذ مساعد، وذلك لصالح أستاذ. **وقد يعزى السبب في ذلك لتفاوت الخبرة الأكاديمية بينهم بمعنى أن الأستاذ والأستاذ المشارك هما أعلى خبرة من الأستاذ المساعد والذي يعد أقلهم خبرة علمية وربما يكون حديث عهد بالمجال الأكاديمي.**
- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات العينة بحسب **اختلاف الجامعة،** فقد بينت النتائج أن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين جامعة أم القرى، وكل من (جامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة تبوك) وذلك لصالح جامعة أم القرى، **وقد يعزى السبب في ذلك لكون القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى أكثر خبرة ولكونهم ينتسبون لجامعة قديمة النشأة بالمقارنة مع مثيلاتها.** كما كشفت النتائج عن وجود فروق معنوية بين جامعة الملك سعود، وكل من (جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد وجامعة تبوك) وذلك لصالح جامعة الملك سعود. **وقد يعزى السبب في ذلك لكون القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود أكثر خبرة، ولكون جامعة الملك سعود تعد من أولى الجامعات التي تبنت تطبيق ضمان الجودة وحصول بعض كلياتها على تصنيفات عالمية في الاعتماد الأكاديمي.**
- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات العينة باختلاف **المركز الوظيفي،** فقد أظهرت النتائج بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين وكيل ورئيس قسم وذلك لصالح وكيل. **وقد يعزى السبب في ذلك لكون الوكلاء في العمادات هم من أكثر القيادات حضورا للمشاركات والاجتماعات التي تختص بجهود التطوير فيما يتعلق بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي نظرا لانشغال العمداء بمجالس الجامعة المختلفة.**
- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات العينة بحسب اختلاف **الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي،** فقد بينت النتائج بالجدول رقم (١٦) أن هناك

فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية عينة الدراسة (الذين حصلوا على أقل من ٣ دورات) والذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في هذا المجال)، وذلك لصالح (الذين حصلوا على أقل من ٣ دورات)، كما بينت أن هناك فروقا معنوية بين أفراد العينة (الذين حصلوا على أكثر من ٣ دورات) (والذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية)، وذلك لصالح (الذين حصلوا على أكثر من ٣ دورات). **وقد يعزى السبب في ذلك للأثر الإيجابي للدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي في إثراء خبرة القيادات الأكاديمية وتنمية إدراكهم حول مفهوم الحوكمة الرشيدة؛ وذلك لوجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق ضمان الجودة، بالإضافة إلى أن الحوكمة تعد مكونا رئيسا ضمن معايير هيئات الاعتماد الأكاديمي.**

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم الحوكمة الرشيدة باختلاف متغير التخصص

مستوى إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم الحوكمة الرشيدة	المتوسطات الحسابية والانحرافات تبعا للتخصص				قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الفعلية
	نظري (٢٤٢)		علمي (١١٨)			
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	٤,٣١	٠,٣٣	٤,٣٧	٠,٣٢	١,٦٠٣ –	٠,١١
تم احتساب قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)						

يتضح من نتائج اختبار "ت" بالجدول رقم (١٧) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة يعزى لاختلاف التخصص. **وقد يعزى السبب في ذلك لتساوي الأدوار وتشابه الصلاحيات بين القيادات الأكاديمية وبالتالي لم يعد للتخصص أثر أو اعتباره عاملا يزيد أو يقلل من إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة.**

الخلاصة: اشارت النتائج الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة من وجه نظر القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية يعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية- الجامعة-المركز الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)، كما اظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة يعزى لاختلاف التخصص. مع ملاحظة انه لم تتطرق الدراسات السابقة الى سؤال عن إدراك المفهوم من قبل عينة الدراسة لكي نحدد مدى الاتفاق او الاختلاق مع الدراسات السابقة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على ما يلي: ما واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية –الرقابة والمساءلة الإدارية –المشاركة في صناعة القرار–الاستقلالية والحرية الأكاديمية – وكفاءة وفعالية الاتصال)؟

للإجابة عن هذا السؤال يتناول الباحث في الجداول أرقام (١٨–١٩–٢٠–٢١–٢٢–٢٣) وجهات نظر العينة حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية من خلال كل مجال من المجالات الخمسة للحوكة الرشيدة، كما يلي:

جدول رقم (١٨)

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال الإفصاح والشفافية

الترتيب	رقم العبارة	المجال الأول: الإفصاح والشفافية تراعي الجامعة الإفصاح والشفافية من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣	غرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها	٢,٦٦	١,٣١	متوسطة
٢	٨	تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات	٢,٦٣	١,٠٦	متوسطة
٣	٦	تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها	٢,٦٣	١,٠٠	متوسطة
٤	٧	وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة	٢,٦٢	١,٢١	متوسطة
٥	٩	إجابة كافة أسئلة واستشارات المستفيدين بصراحة دون تردد	٢,٥٨	١,٠٥	ضعيفة
٦	١٠	منح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب	٢,٥٧	١,١٨	ضعيفة
٧	٤	إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات	٢,٥٦	١,٠٥	ضعيفة
٨	٥	نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية	٢,٥٤	١,١٩	ضعيفة
٩	٢	نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها	٢,٤٥	١,٧٨	ضعيفة
١٠	١	نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي	٢,٠٧	٠,٩٦	ضعيفة
		المتوسط العام للمجال الأول	٢,٥٣	٠,٧٤	ضعيفة

تناول الباحث في الجدول رقم (١٨) أعلاه درجة تطبيق مجال **(الإفصاح والشفافية)** كأحد معايير تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، حيث أظهرت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة تطبيق مجال (الإفصاح والشفافية) تراوحت متوسطاتها بين (٢,٦٦– ٢,٠٧) وفق مقياس التدرج الخماسي. كما بلغ المتوسط العام لمؤشرات هذا المجال (٢,٥٣) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، ووفقا للمحك فإن درجة تطبيق مجال الإفصاح

والشفافية من مجالات واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها جاء بدرجة **(ضعيفة)**، ويلاحظ تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المجال حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(متوسطة وضعيفة).**

- **وكانت أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة (متوسطة) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:**

١. جاء في المرتبة **الأولى** المؤشر رقم (٣)، بمتوسط بلغ (٢,٦٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "غرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها"، **وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور القيادات الأكاديمية بأن الجامعات لديها نوع من الشفافية في بعض تعاملاتها، كما أنها تعمل على توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل تسودها الثقة والمصداقية**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى أن تحسين مستوى الشفافية والإفصاح لدى الجامعات عبر نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين والطلبة تصبح أداة رقابية فاعلة، وهذا ربما يزيد من مستوى الثقة في الجامعة وإدارتها.

٢. أظهرت النتائج أن المؤشر رقم (٨) و(٦) جاءا على التوالي في المرتبة **الثانية والثالثة** وبنفس قيمة المتوسط الحسابي ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين المؤشرين ويمكن تفصيلهما كما يلي: جاء المؤشر رقم (٨) في **المرتبة الثانية**، بمتوسط بلغ (٢,٦٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات" كما جاء في المرتبة **الثالثة** المؤشر رقم (٦)، بنفس قيمة المتوسط الحسابي للمؤشر السابق والذي بلغ (٢,٦٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها" **وقد يعود السبب في ذلك إلى ملامسة القيادات الأكاديمية للتوجه القوي للجامعات السعودية إلى التحول نحو تبني نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي من قبل المنظمات والهيئات المتخصصة وأن تقبل اقتراحات ورضا المستفيدين يعتبر أحد المؤشرات المهمة لتحقيق ضمان الجودة**

والاعتماد الأكاديمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٢م)، والتي خلصت إلى أن اهتمام الإدارات العليا لخصائص الحوكمة الرشيدة من حيث الشفافية والمشاركة والعدالة والكفاءة والفعالية والمساءلة يؤكد على الاهتمام بتحسين جودة خدماتها المقدمة، وبما يسهم في تعظيم النجاح والنمو المنظمي والمجتمعي عموما.

٣. كشفت النتائج أن المؤشر رقم (٧) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة" قد حاز على **المرتبة الرابعة** من بين مؤشرات مجال الإفصاح والشفافية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (٢,٦٢)، **وقد يعود السبب في ذلك إلى إحساس القيادات الأكاديمية بأن الجامعات تعمل على مراعاة خصوصية المستفيدين ورفع الحرج عنهم من خلال تخصيص أماكن لتقبل اقتراحاتهم ونقدهم الإيجابي لتحسين خدماتها بدلا من تفشي ظاهرة التعبير عن الآراء بالكتابة على جدران الجامعة أو داخل دورات المياه.**

- **أما المؤشرات التي جاءت بدرجة ضعيفة تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة يمكن إيضاحها على النحو التالي**: أظهرت النتائج أن المؤشرات رقم (٩) و(١٠) و(٤) و(٥) و(٢) و(١) جاءت متسلسلة ومتتابعة وبدرجة تطبيق **ضعيفة**، ويتضح ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإفصاح والشفافية كمؤشرات لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، **والملاحظ أن هناك تناغما منطقيا في ترتيب استجابات العينة؛ ويرجع السبب في ذلك لكون هذه المؤشرات تدور جميعها حول إيضاح ونشر المعلومات، ولكن من زوايا وجوانب مختلفة**، ويمكن إيضاحها كما يلي: جاء في المرتبة **الخامسة** المؤشر رقم (٩) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "إجابة كافة أسئلة واستشارات المستفيدين بصراحة دون تردد"، يليه في المرتبة **السادسة** المؤشر رقم (١٠) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٧) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال

"منح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب"، كما جاء المؤشر رقم (٤) في المرتبة **السابعة** وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات"، في حين جاء في المرتبة **الثامنة** المؤشر رقم (٥) وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية"، كما جاء المؤشر رقم (٢) في المرتبة **التاسعة** وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها"، في حين جاء في المرتبة **العاشرة** والأخيرة المؤشر رقم (١) وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٧) والذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي"، **وقد يعزى السبب في كون هذه المؤشرات جاء واقع تطبيقها بدرجة ضعيفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بسبب تحفظ وتكتم الجامعات على البيانات والمعلومات على اعتبار أنها قد تتسرب أو أن هذه المعلومات قد تكون غير دقيقة، وبالتالي تستغل، وتؤدي إلى المساءلة؛ مما قد يؤثر على سير العمل، وقد يعزى السبب أيضا إلى ميل الجامعات إلى المركزية والبيروقراطية من خلال احتفاظها بالمعلومات وعدم نشرها، خاصة ما يتعلق بمشاريعها وخططها المالية.**

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (١٨) حول درجة تطبيق مجال (الإفصاح والشفافية) كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة التطبيق كانت ضعيفة بمتوسط بلغ (٢,٥٣ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية ترى أن الجامعات السعودية تفتقد إلى الشفافية نتيجة ميلها إلى المركزية والبيروقراطية، ويتضح ذلك جليا من خلال عدم إفصاحها عن المعلومات وعدم نشرها**

للمستفيدين، **خاصة ما يتعلق بمشاريعها المستقبلية وخططها المالية**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى ضعف مستوى الشفافية والإفصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين والطلبة والمانحين ومن ثم مناقشتها. ودراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م) والتي خلصت إلى افتقار الجامعة إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة؛ خصوصا ما يتعلق بالإفصاح والشفافية.

جدول رقم (١٩)

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال الرقابة والمساءلة الإدارية

الترتيب	رقم العبارة	المجال الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية تراعي الجامعة الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢٠	الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كافة أعمالها وأنشطتها	٢,٧٣	١,٠٧	متوسطة
٢	١٨	وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج	٢,٦٩	١,٠٧	متوسطة
٣	١٤	محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكالها	٢,٦٤	١,١٢	متوسطة
٤	١٦	تحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس والمرؤوس	٢,٦١	١,٠٥	متوسطة
٥	١٩	وجود نظام واضح وفعال للرقابة الداخلية	٢,٦١	١,٢٤	متوسطة
٦	١٣	تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة	٢,٦٠	١,١١	متوسطة
٧	١٥	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها	٢,٥٩	١,١٢	ضعيفة
٨	١١	وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها	٢,٤٨	١,٠٣	ضعيفة
٩	١٢	وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه	٢,٣٣	٠,٩٨	ضعيفة
١٠	١٧	تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة	٢,٣٣	٠,٨٩	ضعيفة
		المتوسط العام للمجال الثاني	٢,٥٦	٠,٧٢	ضعيفة

يتناول الباحث في الجدول رقم (١٩) أعلاه درجة تطبيق مجال (**الرقابة والمساءلة الإدارية**) كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، حيث أظهرت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة تطبيق مجال (الرقابة والمساءلة الإدارية) تراوحت متوسطاتها بين (٢,٧٣– ٢,٣٣) وفق مقياس التدرج الخماسي. كما بلغ المتوسط العام لمؤشرات هذا المجال (٢,٥٦) بانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، ووفقا للمحك فإن درجة تطبيق مجال الرقابة والمساءلة الإدارية من معايير واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في

الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة **ضعيفة**، ويلاحظ تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المجال حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة متوسطة وضعيفة.

<u>وكانت أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة (متوسطة) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:</u>

- أظهرت النتائج أن المؤشر رقم (٢٠) و(١٨) جاءا على التوالي في المرتبة **الأولى والثانية** ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين المؤشرين لكونهما يتناولان نظام الجودة، ويمكن تفصيلهما كما يلي: جاء المؤشر رقم (٢٠) في **المرتبة الأولى** وبمتوسط بلغ (٢,٧٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كافة أعمالها وأنشطتها" كما جاء في **المرتبة الثانية** المؤشر رقم (١٨)، بمتوسط بلغ (٢,٦٩) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج" **وقد يعود السبب في ذلك إلى ملامسة القيادات الأكاديمية للجهود التي تبذلها الجامعات السعودية للتحول نحو تبني نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي من قبل المنظمات والهيئات المتخصصة والعمل على إيجاد معايير ومؤشرات لتجويد أدائها وتحسين نتائجها ومخرجاتها**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م)، والتي خلصت إلى افتقار الجامعات إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة، خصوصا ما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة ونظم التدقيق والمشاركة، ودراسة الحربي (٢٠٠٦م)، والتي خلصت إلى تبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة والتأسيس لنظم ضمان الجودة في الجامعات من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة والاعتماد ووضع سياسات وخطط وبرامج تقويم الأداء في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية.

- كشفت النتائج أن المؤشر رقم (١٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكالها" قد حاز على **<u>المرتبة الثالثة</u>** من بين مؤشرات مجال الرقابة والمساءلة الإدارية، ويدعم

ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (٢,٦٤)، **وقد يرجع السبب في ذلك إلى إحساس القيادات الأكاديمية بأهمية الرقابة والمساءلة الإدارية لكونهم يدركون أن الجامعات تعتبر معقلا لتربية وتهذيب السلوك وتعزيز القيم، وبالتالي محاربة الفساد بكافة أشكاله والذي يعد أحد الأهداف التي تسعى الحوكمة الرشيدة إلى تحقيقها.** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فخري (٢٠١١م)، والتي خلصت الى تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية ودراسة (Ali, 2010)، والتي خلصت إلى أن الحوكمة تتضمن ستة أبعاد من ضمنها الرقابة على الفساد الإداري.

- أظهرت النتائج أن المؤشرات رقم (١٦) (١٩) و(١٣) جاءت متقاربة لوجود علاقة بين هذه المؤشرات؛ وذلك لكونها تتمحور حول ثلاث ركائز أساسية تتعلق بالرقابة والمساءلة الإدارية وهي (تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والتي تخضع دائما للمساءلة، والتي تشكل إحدى آليات ضبط الأداء من خلال الرقابة السابقة لها)، ويمكن إيضاحها كما يلي: جاء المؤشر رقم (١٦) في **المرتبة الرابعة** وبمتوسط بلغ (٢,٦١) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "تحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس والمرؤوس" كما جاء في **المرتبة الخامسة** المؤشر رقم (١٩) بمتوسط بلغ (٢,٦١) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "وجود نظام واضح وفعال للرقابة الداخلية"، في حين جاء المؤشر رقم (١٣) في **المرتبة السادسة** بمتوسط بلغ (٢,٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة"، **وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون عينة الدراسة هم من فئة القيادات الأكاديمية، وبالتالي يدركون أنهم يتمتعون بصلاحيات ومسؤوليات لتأدية مهامهم الإدارية والأكاديمية ولكونهم رؤساء مباشرين يتبع لهم مجموعة من المرؤوسين الإداريين والأكاديميين يتوجب عليهم تحديد مهامهم وصلاحياتهم، وبالتالي مساءلتهم بموضوعية تامة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم، وفي ظل وجود نظام للرقابة الإدارية والذي يمثله في الجامعات وحدات المراجعة الداخلية والخارجية.** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت الى توضيح المهام والصلاحيات، وإيجاد نظام لتبادل الأفكار والخبرات في الجامعات، كما

أكدت على الجهات الحكومية التي تراقب وتدقق على الجامعات أن تضع من ضمن معاييرها التأكد من وقوف الجميع عند تحمل مسؤولياته بالإضافة إلى التأكد من الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد. ودراسة السماوي (٢٠١٠م)، والتي خلصت الى زيادة مستوى فاعلية عملية الرقابة داخل الجامعات، ودراسة آل عباس (٢٠٠٥م)، والتي خلصت الى تطوير أساليب الرقابة الداخلية في الجامعات والاهتمام بتشكيل لجان مراجعة من أصحاب الخبرة المالية والمحاسبية والتأكيد على الجامعات بالاهتمام بموضوع إدارة المخاطر وتطوير أقسام للمراجعة الداخلية.

أما المؤشرات التي جاءت بدرجة ضعيفة تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة يمكن إيضاحاها على النحو التالي:

- أظهرت النتائج أن المؤشرات رقم (١٥) و(١١) و(١٢) جاءت في تسلسل تتابعي لوجود علاقة بينها وهي أنها تدور حول مضمون المساءلة وقد كانت بدرجة تطبيق ضعيفة، ويتضح ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الرقابة والمساءلة الإدارية كمؤشرات لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ويمكن إيضاحها على النحو التالي: جاء المؤشر رقم (١٥) في **المرتبة السابعة** وبمتوسط بلغ (٢,٥٩) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها"، كما جاء في **المرتبة الثامنة** المؤشر رقم (١١) بمتوسط بلغ (٢,٤٨) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها"، في حين جاء المؤشر رقم (١٢) في **المرتبة التاسعة** بمتوسط بلغ (٢,٣٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه"، **وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف أنظمة المساءلة الإدارية في الجامعات نتيجة لغياب الرقابة ولتهميش دور وحدات المراجعة الداخلية والخارجية في الجامعات السعودية**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى أن ثقافة المساءلة ما زالت ضعيفة لدى الجامعات، والتي تتطلب من المسؤولين إيضاح وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة

ومستقبل الجامعة. ودراسة فخري (٢٠١١م)، والتي خلصت إلى غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية. ودراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م)، والتي خلصت إلى افتقار الجامعات إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة، خصوصا ما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة.

- أظهرت النتائج أن المؤشر رقم (١٧) جاء في **المرتبة العاشرة** والأخيرة وبمتوسط بلغ (٢,٣٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال "تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة"، **وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم إدراك القيادات الأكاديمية للأمور المالية نتيجة لعدم ممارستها أو الاشتراك في تخطيطها، ولكون جل مهامهم يرتكز على الإجراءات الإدارية الأكاديمية فقط، أما الأمور المالية هناك جهة مختصة تتولى معالجتها والتخطيط لها، بالإضافة إلى غياب الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالأمور المالية نتيجة لحساسيتها من قبل المسؤولين عنها،** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسماء عوض (٢٠١١م) والتي خلصت إلى ضعف عرض الجمعيات الأهلية التعليمية للمعلومات الإدارية والمالية للمستفيدين من خدماتها.

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (١٩) حول درجة تطبيق مجال (الرقابة والمساءلة الإدارية) كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة التطبيق كانت ضعيفة بمتوسط بلغ (٢,٥٦ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية ترى أن الجامعات السعودية تفتقر إلى وجود أنظمة فعالة تدعم الرقابة الداخلية وتساعد على تحقيق أهداف المساءلة الإدارية بسبب عدم تفعيل اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم أجهزة الرقابة، ولغياب وحدات المراجعة الداخلية في الجامعات عن القيام بدورها الصحيح على الوجه الأكمل والأمثل، والذي يغلب عليه طابع المجاملة والمحاباة لمديري الجامعات؛ وذلك بعدم كشف السلبيات لكي لا تتأثر سمعة ومكانة الجامعة؛ لذا كانت هذه النتيجة متوقعة نتيجة للمعطيات السابقة؛ ولوجود أسباب أخرى تحتاج إلى قيام دراسات وبحوث لتقف على هذه المشكلة، وغيرها من المشكلات التي تعاني منها الجامعات السعودية.** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا

(٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى أن ثقافة المساءلة ما زالت ضعيفة لدى الجامعات، والتي تتطلب من المسؤولين إيضاح وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة. ودراسة فخري (٢٠١١م)، والتي خلصت إلى غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية. ودراسة شبلي ومنهل (٢٠٠٨م)، والتي خلصت إلى افتقار الجامعات إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة، خصوصا ما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة.

جدول رقم (٢٠)

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال تطبيق مجال المشاركة في صناعة القرار

الترتيب	رقم العبارة	المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرار تراعي الجامعة المشاركة في صناعة القرار من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢٨	إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها	٢,٧	١,٠٣	متوسطة
٢	٢٣	وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار	٢,٦٦	٠,٨٧	متوسطة
٣	٢٥	الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة	٢,٦٥	١,٠٦	متوسطة
٤	٢٦	مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار	٢,٦٣	١,٠٧	متوسطة
٥	٢٤	مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.... قبل اتخاذ القرار	٢,٦	١,٠٣	متوسطة
٦	٢١	إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار	٢,٥٢	١,١٣	ضعيفة
٧	٣٠	تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار	٢,٣٨	١,٠٨	ضعيفة
٨	٢٩	تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار	٢,٣١	١,٠٧	ضعيفة
٩	٢٢	إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار	٢,٢٤	١,١٠	ضعيفة
١٠	٢٧	وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل	١,٩٨	١,٢٤	ضعيفة
		المتوسط العام للمجال الثالث	٢,٤٧	٠,٦٩	ضعيفة

يتناول الباحث في الجدول رقم (٢٠) أعلاه درجة تطبيق مجال (**المشاركة في صناعة القرار**) كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، حيث أظهرت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة تطبيق مجال (الرقابة والمساءلة الإدارية) تراوحت متوسطاتها بين (٢,٧–١,٩٨) وفق مقياس التدرج الخماسي. كما بلغ المتوسط العام لمؤشرات هذا المجال (٢,٤٧) بانحراف معياري قدره (٠,٦٩)، ووفقا للمحك فإن درجة تطبيق مجال المشاركة في صناعة القرار من معايير واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة **ضعيفة**.

ويلاحظ تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المجال، حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(متوسطة وضعيفة).**

<u>وكانت أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة متوسطة تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:</u>

- أظهرت النتائج أن المؤشر رقم (٢٨) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها" قد حاز على **<u>المرتبة الأولى</u>** وبمتوسط بلغ (٢,٧)، **وقد يعود السبب في ذلك إلى كون عينة الدراسة من فئة القيادات الأكاديمية، والتي تقوم بصفة دورية بحضور اجتماعات ومجالس الأقسام والكليات أو حضور البرامج التدريبية، والتي تتضمن ورش عمل وحلقات نقاش؛ مما عزز لديها الشعور بأن الجامعة تشجع على العمل الجماعي المشترك بين منسوبيها،** وتتفق مع هذه النتيجة دراسة برقعان والقرشي (٢٠١٢)، والتي خلصت الى ضرورة إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

- كشفت النتائج أن المؤشرات رقم (٢٣) (٢٥) و(٢٦) و(٢٤) جاءت متسلسلة ومتتابعة وبدرجة تطبيق متوسطة ويتضح ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المشاركة في صناعة القرار كمؤشرات لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، والملاحظ أن هناك تناغما منطقيا في ترتيب استجابات العينة، **ويرجع السبب في ذلك لكون هذه المؤشرات تدور جميعها حول بعض الشروط والضوابط الواجب توافرها ومراعاتها عند صناعة القرارات الإدارية، ومنها ضرورة وجود معلومات دقيقة وصحيحة يبنى عليها القرار، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون القرار المتخذ واضحا لجميع المستهدفين من هذا القرار بحيث يكون هناك فهم مشترك لهذا القرار نتيجة وضوحه وعدم غموضه من أجل المساعدة في تبنيه وتنفيذه على الوجه الصحيح، بالإضافة إلى أنه يجب أن تراعي هذه القرارات مصلحة جميع الأطراف**

التي يستهدفها دون المساس بحقوقهم أو التعارض مع ثوابتهم الدينية أو قيمهم ومبادئهم الاجتماعية والثقافية، وكذلك مراعاة الجوانب الاقتصادية والأعراف الإدارية والتنظيمية. ويمكن إيضاح هذه المؤشرات كما يلي: جاء المؤشر رقم (٢٣) في **المرتبة الثانية** وبمتوسط بلغ (٢,٦٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار" وجاء في **المرتبة الثالثة** المؤشر رقم (٢٥) بمتوسط بلغ (٢,٦٥) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة"، كما جاء المؤشر رقم (٢٦) في **المرتبة الرابعة** بمتوسط بلغ (٢,٦٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار"، في حين جاء المؤشر رقم (٢٤) في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (٢,٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية... قبل اتخاذ القرار"، **وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون عينة الدراسة هم من فئة القيادات الأكاديمية والذين يقومون بدورهم ومهامهم الموكلة إليهم في صناعة القرارات الإدارية من خلال المجالس الأكاديمية والاجتماعات الدورية مع منسوبيهم؛ لذا من الطبيعي أن تكون ممارستهم لصناعة القرارات الإدارية في هذا المستوى على الرغم من كون النتيجة بناء على المحك لم تكن عالية، بل جاءت متوسطة، وقد يرجع السبب في ذلك لكون القرارات المتخذة عادة ما تكون مركزية وتصدر من الإدارات العليا في الجامعات**، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حافظ وحسين وخضير (٢٠١٢م)، والتي خلصت الى ضرورة الاهتمام بعمليات معالجة البيانات وتحليلها؛ وذلك لضمان الحصول على المعلومات الجيدة التي يمكن أن يعتمد عليها في صنع القرارات المهمة والمتعلقة بالحوكمة الرشيدة.

أما المؤشرات التي جاءت بدرجة (ضعيفة) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة يمكن إيضاحاها على النحو التالي:

▪ أظهرت النتائج أن المؤشرات رقم (٢١) (٣٠) و(٢٩) و(٢٢) (٢٧) جاءت متسلسلة ومتتابعة وبدرجة تطبيق ضعيفة ويتضح ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المشاركة في صناعة القرار كمؤشرات لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، والملاحظ أن هناك تناغما منطقيا في ترتيب استجابات العينة، ويرجع السبب في ذلك لكون هذه المؤشرات تشير بصورة مباشرة إلى أهم الأطراف المشاركة في عملية صناعة القرارات الجامعية، وهم منسوبو الجامعة من (طلاب وطالبات، وأعضاء هيئة تدريس وقياديين إداريين وأكاديميين وموظفين، والمجتمع المحلي وأرباب سوق العمل)، كما أن المرتكز الأساسي والذي يجمع هذه الأطراف عند صناعة القرار الجامعي هو تبني أسلوب الحوار والشورى بين هذه الأطراف جميعا قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار الجامعي، ويمكن إيضاح هذه المؤشرات على النحو التالي: جاء المؤشر رقم (٢١) في **<u>المرتبة السادسة</u>** وبمتوسط بلغ (٢,٥٢) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار" وجاء في **<u>المرتبة السابعة</u>** المؤشر رقم (٣٠) بمتوسط بلغ (٢,٣٨) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار"، كما جاء المؤشر رقم (٢٩) في **<u>المرتبة الثامنة</u>** بمتوسط بلغ (٢,٣١) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال" تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار"، وجاء المؤشر رقم (٢٢) في **<u>المرتبة التاسعة</u>** بمتوسط بلغ (٢,٢٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار"، في حين جاء المؤشر رقم (٢٧) في **<u>المرتبة العاشرة</u>** <u>والأخيرة</u> بمتوسط بلغ (١,٩٨) والذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار من خلال "وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل" **وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون القيادات الأكاديمية يدركون تماما عدم وجود مثل هذه الممارسات، وهي بالفعل كانت نتيجة طبيعية ومتوقعة من قبل الباحث بحصولها على درجة تطبيق ضعيفة لكون الواقع يشير إلى ضعف إشراك الجامعات السعودية**

المجتمع المحلي في صناعة القرارات الجامعية قبل اتخاذها، بالإضافة إلى أن الأنظمة والتشريعات الجامعية لم تشر إلى تنظيم اتحادات طلابية بالجامعات، ولا إلى إنشاء هيئات ونقابات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ولا إلى انتخاب مجالس أمناء تضم في عضوياتها نخبة من المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل، أسوة بالأنظمة المعمول بها في معظم الجامعات المتقدمة في العالم، مما يعني انعزال وغياب منسوبي الجامعات من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وموظفين وغيرهم من جمهور المستفيدين من المجتمع المحلي عن الحياة الجامعية، خاصة ما يتعلق بالقرارات المصيرية التي تخصهم وتعنيهم، وبالتالي يأتي دور الحوكمة الرشيدة لتعالج هذه القضية، وغيرها من القضايا التي تؤثر على إنتاجية الجامعات، وتضعف مخرجاتها، مما يعجل في حال تطبيقها على تحقيق ضمان الجودة وتحسين مخرجاتها بما يحقق مواءمة هذه المخرجات مع تطلعات المجتمع واحتياجات سوق العمل، وبالتالي تمهيد الطريق لحصولها على الاعتماد الأكاديمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى أن نجاح الحوكمة بالمؤسسات التعليمية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلبة في هذه القرارات يؤدى إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة.

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٢٠) حول درجة تطبيق مجال **(المشاركة في صناعة القرار)** كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة التطبيق كانت ضعيفة بمتوسط بلغ (٢,٤٧ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية ترى أن الجامعات السعودية تفتقر إلى وجود أنظمة فعالة تدعم المشاركة في صناعة القرارات الجامعية بسبب البيروقراطية والمركزية التي تنتهجها، وتقادم أنظمتها وقوانينها وسياساتها التي تتبعها، وعدم مواكبتها لعصر الشفافية والحكمة ومجتمع المعرفة، خصوصا ونحن لازلنا نعيش في ظل أزمة ما يسمى بالربيع العربي، والذي يتطلب من جامعاتنا الانفتاح على المجتمع وعدم التقوقع والانكفاء على ذاتها،**

بل ينبغي عليها أن تؤدي وظائفها التي قامت من أجلها على الوجه الصحيح، وعدم تركيزها على عملية التدريس والبحث العلمي فقط دون مراعاة واجباتها تجاه خدمة المجتمع، والذي يعد إشراكه من أهم الأسس التي يجب أن ترتكز عليها قراراتها الجامعية بغية ترشيد هذه القرارات لتحقيق أهدافها وغاياتها التي صنعت واتخذت من أجلها هذه القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسماء عوض (٢٠١١م)، والتي خلصت إلى أن من أهم المعوقات لتطبيق الحوكمة يتمثل في عدم تفويض السلطة، وضعف مشاركة المستفيدين من الخدمات في عملية صنع القرارات، وضعف ممارسة الديموقراطية. ودراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى عدم إشراك الطلبة والعاملين بشكل كاف في التطوير ورسم السياسات واتخاذ القرارات وهذا ربما يعود إلى عدم وجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات. ودراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م)، والتي خلصت إلى أن من أهم الأسس التي تستند عليها الحوكمة المشاركة المجتمعية الفاعلة وتيسير عملية صناعة القرار القائمة على المشاركة ودعم الإدارة الذاتية ولا مركزية السلطة. بالإضافة إلى تطوير اللوائح المنظمة لاتحادات الطلاب بما يحقق الرؤية المتكاملة للحياة الطلابية التي تتوافق مع معطيات العصر. ودراسة مصطفى (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى أن نجاح الحوكمة بالمؤسسات التعليمية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلبة في هذه القرارات يؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (٢١)

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال تطبيق مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣٧	فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية	٢,٧٩	١,١٠	متوسطة
٢	٣٦	تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية	٢,٧٧	١,٠٤	متوسطة
٣	٤٠	تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها	٢,٧٦	٠,٩٩	متوسطة
٤	٣٥	ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي	٢,٧٠	٠,٩٩	متوسطة
٥	٣١	التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية	٢,٦٤	١,١٥	متوسطة
٦	٣٨	إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود	٢,٦٣	١,١٨	متوسطة
٧	٣٩	ممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعالة	٢,٥٤	١,١٥	ضعيفة
٨	٣٢	بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي	٢,٤٣	١,١٣	ضعيفة
٩	٣٤	وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات السعودية	٢,٤١	١,١٤	ضعيفة
١٠	٣٣	وجود نظام مالي مستقل دون قيود	٢,٣٦	١,١٨	ضعيفة
		المتوسط العام للمجال الرابع	٢،٦	٠,٧٨	متوسطة

يتناول الباحث في الجدول رقم (٢١) أعلاه درجة تطبيق مجـال (**الاسـتقلالية والحريـة الأكاديميـة**) كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضـمان الجـودة والاعتمـاد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، حيث أظهرت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة تطبيق مجال (الاسـتقلالية والحريـة الأكاديميـة) تراوحت متوسطاتها بين (٢,٧٩– ٢,٣٦) وفق مقياس التدرج الخماسي. كما بلغ المتوسـط العام لمؤشرات هذا المجال (٢,٦) بانحراف معياري قدره (٠,٧٨)، ووفقا للمحـك فـإن درجة تطبيق مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية من مجالات واقـع تطبيـق الحوكمـة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديميـة فيهـا كـان بدرجـة **متوسطة**، ويلاحظ تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هـذا المجـال، حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة (**متوسطة وضعيفة**).

<u>وكانت أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة (متوسطة) وفقا للمحك وتبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:</u>

- أظهرت النتائج أن المؤشرات (٣٧) و(٣٦) و(٤٠) جاءت على التوالي في المرتبة الأولى والثانية والثالثة، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين هذه المؤشرات لكونها

تتناول الأقسام الأكاديمية في الجامعات وما يتعلق بها من تحديد نصابها من الطلبة الدارسين بها وبحسب مقدرتها وإمكانياتها البشرية والمادية وكيفية بناء وتصميم مناهجها وبرامجها وخططها الدراسية وفق تخصصاتها الأكاديمية التي تضمها، ويمكن تفصيلها كما يلي: جاء المؤشر رقم (٣٧) في **المرتبة الأولى** وبمتوسط بلغ (٢,٧٩) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية" كما جاء في **المرتبة الثانية** المؤشر رقم (٣٦)، بمتوسط بلغ (٢,٧٧) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية"، في حين جاء المؤشر رقم (٤٠) في **المرتبة الثالثة** بمتوسط بلغ (٢,٧٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها".**وقد يعود السبب في ذلك إلى كون عينة الدراسة من فئة القيادات الأكاديمية وبالتالي يقع من ضمن أدوارهم ومهامهم الإدارية الإشراف على الأقسام الأكاديمية، والتي يتمتعون فيها بعدة صلاحيات من ضمنها تحديد نصابهم من الطلبة وفق إمكانياتهم البشرية والمادية وبحسب الظروف المهيأة لكل قسم، والعمل على رسم الخطط الدراسية وتصميم المناهج وبناء البرامج الأكاديمية، على اعتبار أن هذه الخطوات والمهام تتم وفق تسلسل إداري منظم تبدأ من الأقسام الأكاديمية أولا ومرورا بعمادات الكليات إلى أن ينتهي الأمر باتخاذ القرار من مجلس الجامعة إما بالموافقة أو الرفض. كما أنه في بعض الظروف قد تتم هذه الإجراءات والخطوات بالعكس؛ بمعنى صدور قرار من الجهات العليا بقبول الطلبة وفتح أقسام دونما مراعاة لظروف وإمكانيات الجامعات، وهذا ما يتعارض من وجهة نظر الباحث مع الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وبالتالي مع أنظمة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.**

- كشفت النتائج أن المؤشرات (٣٥) (٣١) و(٣٨) جاءت متقاربة لوجود علاقة بين هذه المؤشرات؛ وذلك لكونها تتناول الجامعة بصورة مباشرة من خلال الكيفية التي

تمارس من خلالها وظائفها ومهامها وشخصيتها وطابعها الأكاديمي والمكانة التي تميزها عن مثيلاتها **(طابع أو شخصية الجامعة يقصد به ما تتميز به جامعة أو تنفرد به عن غيرها ومن ذلك على سبيل المثال تميزها بتخصصها في مجالات علمية معينة كجامعة الملك فهد للبترول والمعادن أو لتفردها بموقعها الجغرافي كجامعة أم القرى كونها تقع في أطهر بقاع الأرض وقبلة المسلمين مكة المكرمة، أو بسبب تميزها وحسن سمعتها بحصولها على تصنيف عالمي متقدم)** كما أن لكل جامعة قوانينها ولوائحها التشريعية التي تنظم العمل الإداري والأكاديمي بها، ويمكن تفصيلها كما يلي: جاء المؤشر رقم (٣٥) في **المرتبة الرابعة** وبمتوسط بلغ (٢,٧٠) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي" كما جاء في **المرتبة الخامسة** المؤشر رقم (٣١)، بمتوسط بلغ (٢,٦٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية"، في حين جاء المؤشر رقم (٣٨) في **المرتبة السادسة** بمتوسط بلغ (٢,٦٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود"، **وقد يعود السبب في ذلك إلى كون القيادات الأكاديمية يدركون أن الجامعات السعودية تتمتع بنوع من الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمتمثل بعدم تدخل الدولة في شؤونها، وبالتالي هي تمارس وظائفها الإدارية والأكاديمية في ضوء اللوائح والسياسات المرسومة لها دون قيود تفرض عليها، كما أن لكل جامعة شخصيتها المستقلة التي تتمتع بها وتميزها عن غيرها من الجامعات المحلية، فضلا على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يتمتعون أيضا بنوع من الحرية الأكاديمية، وإن كانت ليست بالمستوى المأمول، وذلك لكونها تعتبر حرية مقيدة بسبب نمطية الإدارة الجامعية وإجراءاتها البيروقراطية ومغالاتها في مركزية السلطة.**

<u>أما المؤشرات التي جاءت بدرجة (ضعيفة) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة جاءت على النحو التالي:</u>

- أظهرت النتائج أن المؤشرات (٣٩) (٣٢) و(٣٤) و(٣٣) جاءت على التوالي في المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة وبدرجة تطبيق ضعيفة، وجميعها تتناول فعالية ولوائح النظم الإدارية في الجامعات، وذلك من خلال أساليب تفويض الصلاحيات وكيفية بناء الهياكل التنظيمية وكيفية إدارة النظم المالية ومدى وجود لوائح وقوانين تنظم الحرية الأكاديمية للجامعات، ويمكن تفصيلها على النحو التالي: جاء المؤشر رقم (٣٩) في **<u>المرتبة السابعة</u>** وبمتوسط بلغ (٢,٥٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "ممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعالة" كما جاء في **<u>المرتبة الثامنة</u>** المؤشر رقم (٣٢)، بمتوسط بلغ (٢,٤٣) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي"، في حين جاء المؤشر رقم (٣٤) في **<u>المرتبة التاسعة</u>** بمتوسط بلغ (٢,٤١) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها . من خلال "وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات السعودية"، كما جاء في **<u>المرتبة العاشرة</u>** والأخيرة المؤشر رقم (٣٣)، بمتوسط بلغ (٢,٣٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "وجود نظام مالي مستقل دون قيود"، **وقد يعود السبب في ذلك إلى كون القيادات الأكاديمية يدركون أن الجامعات السعودية يغلب عليها طابع مركزية السلطة مما نتج عنه ضعف في تفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى أن الجامعات السعودية مقيدة في هياكلها التنظيمية ولا يوجد لديها المرونة الكافية في إعادة بنائها أو التعديل عليها بحكم ما تفرضه اللوائح والقوانين المفروضة عليها من التعليم العالي، وبالتالي اتفقت عينة الدراسة على أن هذا يعتبر تدخلا خارجيا في الشؤون الداخلية للجامعات، مما يعني تعارضه مع استقلالية وحرية الجامعات السعودية، بالإضافة إلى ذلك عدم وجود ما يشير إلى الحرية الأكاديمية في لوائح وأنظمة التعليم العالي، فضلا عن القيود المالية التي تفرض على الجامعات من قبل وزارة المالية.، وبالتالي من**

الطبيعي أن تكون نتيجة التطبيق ضعيفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فخري(٢٠١١م)، والتي خلصت إلى أن من أهم معوقات الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية تتمثل في ضعف الحرية الأكاديمية وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات أعضاء المجتمع الجامعي. ودراسة "فايتار" (Faitar, 2006)، والتي خلصت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات فيما يتصل بعمليات الاعتماد في الجامعات منها ضعف مستوى الدعم المالي المقدم من الولاية، فرض أعداد القبول على الجامعات مما كان له أثر سلبي على استقلاليتها.

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٢١) حول درجة تطبيق مجال (الاستقلالية والحرية الأكاديمية) كأحد معايير تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة التطبيق كانت (درجة متوسطة) بمتوسط عام بلغ (٢,٦ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية ترى أن الجامعات السعودية تتمتع بنوع من الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمتمثل في استقلالها الإداري والأكاديمي، ومن صور هذه الحرية ما يتمتع به رؤساء الأقسام الأكاديمية من حرية في رسم الخطط الدراسية وتصميم المناهج وبناء البرامج الأكاديمية، فضلا عن عدم تدخل الدولة في شؤون الجامعات، وبالتالي هي تمارس وظائفها الإدارية والأكاديمية في ضوء اللوائح والسياسات المرسومة لها دون قيود تفرض عليها، كما أن لكل جامعة شخصيتها المستقلة التي تتمتع بها وتميزها عن غيرها من الجامعات، فضلا عما يتمتع به عضو هيئة التدريس من حرية في مشاركاته البحثية والاستشارية وأنشطته التدريسية وخدماته التطوعية للمجتمع،** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م)، والتي خلصت إلى أن الحوكمة المؤسسية للجامعات تعمل على رفع كفاءة الجامعات من خلال تحقيق مبادئ الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية والمحاسبية التعليمية وتكافؤ الفرص التعليمية وتوفير مصادر بديلة للتمويل. **ودراسة "كيم" (Kim,2007)**، والتي خلصت إلى أن الجامعات التي ليس لديها استقلالية وحرية كاملة لن تكون لديها قدرة كبيرة على العمل.

جدول رقم (٢٢)

درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال تطبيق مجال كفاءة وفعالية الاتصال

الترتيب	رقم العبارة	المجال الخامس: كفاءة وفعالية الاتصال تراعي الجامعة كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٤٤	نقل المعلومات لمنسوبيها والتي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق	٢,٧	١,٠٣	متوسطة
٢	٤٥	السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة	٢,٦٨	٠,٨٩	متوسطة
٣	٥٠	تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة	٢,٦٥	١,٠٥	متوسطة
٤	٤٧	الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة	٢,٦٤	١,٠٠	متوسطة
٥	٤٣	تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب	٢,٦٢	١,٠٩	متوسطة
٦	٤١	وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية	٢,٦	١,٠٣	متوسطة
٧	٤٦	توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة لشكاوى المستفيدين	٢,٤١	١,١٢	ضعيفة
٨	٤٢	توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة	٢,٤	١,٠٤	ضعيفة
٩	٤٨	تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة	٢,٣٩	١,٠٦	ضعيفة
١٠	٤٩	تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع	٢,٢٦	١,٢١	ضعيفة
		المتوسط العام للمجال الخامس	٢,٥٤	٠,٦٩	ضعيفة

يتناول الباحث في الجدول رقم (٢٢) أعلاه درجة تطبيق مجال **(كفاءة وفعالية الاتصال)** كأحد معايير تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، حيث أظهرت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة تطبيق مجال (كفاءة وفعالية الاتصال) تراوحت متوسطاتها بين (٢,٧٠– ٢,٢٦) وفق مقياس التدرج الخماسي. كما بلغ المتوسط العام لمؤشرات هذا المجال (٢,٥٤) بانحراف معياري قدره (٠,٦٩)، ووفقا للمحك فإن درجة تطبيق مجال (كفاءة وفعالية الاتصال) من معايير واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة **ضعيفة**، ويلاحظ تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المجال حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **متوسطة وضعيفة.**

وكانت أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة (متوسطة) وفقا للمحك وتبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- أظهرت النتائج أن المؤشر رقم (٤٤) و(٤٥) جاءا على التوالي في المرتبة الأولى والثانية، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين المؤشرين لكونهما يتناولان نوع

العلاقة مع الإدارة العليا سواء كانت في كيفية نقل المعلومات أو في كيفية التواصل معها، ويمكن تفصيلهما كما يلي: جاء المؤشر رقم (٤٤) في **المرتبة الأولى** وبمتوسط بلغ (٢,٧) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "نقل المعلومات لمنسوبيها والتي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق" كما جاء في **المرتبة الثانية** المؤشر رقم (٤٥)، بمتوسط بلغ (٢,٦٨) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة" **وقد يعود السبب في ذلك إلى كون فئة العينة من القيادات الأكاديمية وهم جزء من منظومة الجامعة، وبالتالي هم يدركون أنهم يقومون بالعمل الصحيح من خلال إيضاح المعلومات التي ترد إليهم وتصدر منهم إلى الإدارة العليا للجامعة، لأن وضوح المعلومة شرط أساسي في تلقيها والعمل بمضمونها، كما أن القيادات الأكاديمية لديهم إدراك تام بأنهم يتبعون سياسة الباب المفتوح مع منسوبيهم وذلك من خلال السماح لمنسوبيهم بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة بشرط ألا يتجاوزوا رؤساءهم بحسب الأعراف الإدارية والتنظيمية إلا في الظروف القصوى، والتي لا يجدون معها حلولا مناسبة لمشاكلهم أو الضغوط التي تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، ومن الطبيعي أن تكون النتيجة متوسطة في هذا المؤشر وذلك لكون فتح الباب على مصراعيه لمراجعة الإدارات العليا من قبل الموظفين فإن هذا بلا شك سيؤثر على هذه الإدارات ويربك عملها.**

- كشفت النتائج أن المؤشرات (٥٠) و(٤٧) و(٤٣) و(٤١) جاءت على التوالي في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين هذه المؤشرات لكونها تتناول نظم، ووسائل الاتصال الإلكترونية داخل البيئة الجامعية، ويمكن تفصيلها كما يلي: جاء المؤشر رقم (٥٠) في **المرتبة الثالثة** وبمتوسط بلغ (٢,٦٥) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة" كما جاء في **المرتبة الرابعة** المؤشر رقم (٤٧)، بمتوسط بلغ (٢,٦٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي

كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة"، كما جاء المؤشر رقم (٤٣) في **المرتبة الخامسة** وبمتوسط بلغ (٢,٦٢) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب"، بينما جاء في **المرتبة السادسة** المؤشر رقم (٤١)، بمتوسط بلغ (٢,٦٠) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية" ، **وربما يعزى السبب في ذلك إلى كون القيادات الأكاديمية يلمسون الجهود التي تقوم بها الجامعات السعودية في سبيل تطوير البنية التكنولوجية للاتصالات ونظم المعلومات في بيئتها الإدارية والأكاديمية والعمل على الاستفادة من الوسائل الحديثة في الاتصالات وتقنية المعلومات ومواكبة الجامعات المتقدمة في هذا الشأن، ولا شك أن وجود عمادات ومراكز تقنية المعلومات والخدمات الإلكترونية في الجامعات وما تقوم به من أدوار حيوية ومهمة في تسهيلها الإجراءات والعمليات الإدارية والأكاديمية لهو أكبر دليل على هذا الاهتمام للتحول من البيئة التقليدية إلى البيئة الرقمية.**

أما المؤشرات التي جاءت بدرجة (ضعيفة) تبعاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة جاءت على النحو التالي:

- كشفت النتائج أن المؤشرات (٤٦) و(٤٢) و(٤٨) و(٤٩) جاءت على التوالي في المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة بين هذه المؤشرات لكونها تتناول قضية تفعيل قنوات التواصل مع أطراف الاتصال من المستفيدين من خدمات الجامعة، ويمكن تفصيلها كما يلي: جاء المؤشر رقم (٤٦) في **المرتبة السابعة** وبمتوسط بلغ (٢,٤١) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة لشكاوى المستفيدين" كما جاء في **المرتبة الثامنة** المؤشر رقم (٤٢)، بمتوسط بلغ (٢,٤) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع

المحلي والمؤسسات ذات العلاقة"، بينما جاء المؤشر رقم (٤٨) في **المرتبة التاسعة** وبمتوسط بلغ (٢,٣٩) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة"، في حين جاء في **المرتبة العاشرة** والأخيرة المؤشر رقم (٤٩)، بمتوسط بلغ (٢,٢٦) والذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع"، **وربما يعزى السبب في ضعف التطبيق لكون القيادات الأكاديمية تدرك أن الجامعات السعودية لديها ضعف وقصور في عملية التواصل مع المجتمع المحلي على الرغم من توفر قنوات الاتصال الحديثة كمواقع التواصل الاجتماعي أو وسائل الإعلام المختلفة مما يعني أن الجامعات لا تولي هذا الأمر أي عناية أو أهمية لكونها تعتمد في إداراتها على البيروقراطية والمركزية والاستئثار بصناعة القرارات وعدم إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة قراراتها الجامعية، وبالتالي كانت النتيجة عزوفها عن التواصل مع أطراف المجتمع المختلفة.**

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٢٢) حول درجة تطبيق مجال **(**كفاءة وفعالية الاتصال**)** كأحد معايير تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة التطبيق كانت ضعيفة بمتوسط بلغ (٢,٥٤ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية ترى أن الجامعات السعودية لديها ضعف في عملية التواصل مع المجتمع المحلي من خلال قنوات التواصل المعاصرة كمواقع التواصل الاجتماعي أو وسائل الإعلام المختلفة، وبالتالي أثر هذا الرأي على النتيجة النهائية لهذا المجال على الرغم من أن الجامعات لديها إمكانيات وبنية اتصالات تقنية متطورة إلا أنها متاحة لتبسيط إجراءاتها الإدارية وهي تختص بالتنظيم الداخلي للجامعات فقط، أما ما يتعلق بالمستفيدين على وجه العموم والمجتمع المحلي على وجه الخصوص فهو مغيب بحسب وجهة نظر عينة الدراسة فضلا عن الأهمية الكبيرة للمجتمع المحلي لكونه شريكا أساسيا وداعما رئيسا في تطوير وتحسين إنتاجية ومخرجات الجامعات.** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حافظ وحسين

وخضير (٢٠١٢)، والتي خلصت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر وبشكل كبير في حوكمة المنظمات، وبالتالي في نجاح الكلية الجامعية وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بكفاءة وفعالية، ودراسة مرعي (٢٠٠٩م)، والتي خلصت إلى أن تحسين الإدارة الجامعية يتم من خلال المعلوماتية وشبكات الاتصال. ودراسة عبد الجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٢م)، والتي خلصت الى ضرورة وجود خصائص محددة للحوكمة الرشيدة واجبة التطبيق في المحيط البيئي الداخلي وبما يزيد من قدرة المنظمة على التواصل والتفاعل الخارجي مع جميع الأطراف الفاعلة. ودراسة "بورنمان" (Bornman, 2004) والتي خلصت إلى الاهتمام بمبادئ: العدالة والمساواة، والاتصال الفعال.

جدول رقم (٢٣)

واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية وذلك من خلال جميع مجالات الحوكمة الرشيدة

الترتيب	رقم المجال	مجالات الحوكمة الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٤	الاستقلالية والحرية الأكاديمية	٢,٦٠	٠,٧٨	متوسطة
٢	٢	الرقابة والمساءلة الإدارية	٢,٥٦	٠,٧٢	ضعيفة
٣	٥	كفاءة وفعالية الاتصال	٢,٥٤	٠,٦٩	ضعيفة
٤	١	الإفصاح والشفافية	٢,٥٣	٠,٧٤	ضعيفة
٥	٣	المشاركة في صناعة القرار	٢,٤٧	٠,٦٩	ضعيفة
المتوسط العام لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة			٢,٥٤	٠,٦٦	ضعيفة

تشير النتائج بالجدول رقم (٢٣) أعلاه والمتعلقة بوجهات نظر عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية محل الدراسة أن تطبيق الحوكمة الرشيدة **<u>جاء بدرجة ضعيفة على المستوى العام</u>** وذلك من خلال مجالات الحوكمة الرشيدة ككل، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (٢,٥٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٦). **وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف دعم الجامعات السعودية لأنشطة وعمليات الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال سن اللوائح والتشريعات التي تحفز على تطبيق مبادئها ومعاييرها، فضلا عن عدم توفير متطلبات ومقومات تطبيقها، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات الشخصية والإدارية والتنظيمية والتشريعية والاجتماعية وغيرها، والتي سيتم**

تناولها في محور مستقل خاص بمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م)، والتي خلصت إلى عدم إشراك الطلبة والعاملين بشكل كاف في التطوير ورسم السياسات واتخاذ القرارات، وهذا ربما يعود إلى عدم وجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات، بالإضافة إلى ضعف مستوى الشفافية والإفصاح لدى الجامعات الفلسطينية بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين والطلبة والمانحين، كما أن ثقافة المساءلة ما زالت ضعيفة لدى الجامعات، والتي تتطلب من المسؤولين إيضاح وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة. في حين تتصف أنظمة الجامعات بالروتين وبيروقراطية الإجراءات وهذا ربما يضعف المبادرة والإبداع وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وبما يلبي حاجات ورضا الطلبة والجمهور. ودراسة فخري (٢٠١١م)، والتي خلصت إلى أن من المعوقات التي تضعف تطبيق الحوكمة القصور في التشريعات المنظمة للجامعات المصرية وكذلك ضعف دور المجالس واللجان. وضعف دور الطلاب وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعة، وغياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية. وضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي أو الإداري وضعف الحرية الأكاديمية وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات أعضاء المجتمع الجامعي وشعور أعضاء هيئة التدريس بقيود على حرياتهم الأكاديمية. ودراسة آل عباس (٢٠٠٥م)، والتي خلصت الى ضرورة إعادة النظر في موضوع مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من غير المشاركين في الإدارة التنفيذية وتمثيلهم في المجالس. وتطوير أساليب الرقابة الداخلية في الجامعات السعودية والاهتمام بتشكيل لجان مراجعة من أصحاب الخبرة المالية والمحاسبية والاهتمام بموضوع إدارة المخاطر وتطوير أقسام للمراجعة الداخلية. والإفصاح عن التقارير المالية للجامعات. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م)، والتي خلصت إلى أن الجامعات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة الرشيدة بدرجة كبيرة.

رابعاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع :

ينص السؤال الرابع على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص –المركز الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وذلك لكشف دلالة الفروق بين متوسطات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية باختلاف المتغيرات (الدرجة العلمية، الجامعة، المركز الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)، كما تم إجراء اختبار "ت"، وذلك لكشف دلالة الفروق باختلاف التخصص، كما سيرد في الجداول التالية:

جدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات

العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بمجالاتها باختلاف متغير الدرجة العلمية

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	٢,٩٢٢	٢	١,٤٦١	٢,٧٣٠	٠,٠٦٧
	داخل المجموعات	١٩١,٠٥٤	٣٥٧	٠,٥٣٥		
	المجموع	١٩٣,٩٧٦	٣٥٩			
الرقابة والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	٣,٢٣٤	٢	١,٦١٧	*٣,١٤٨	٠,٠٤
	داخل المجموعات	١٨٣,٣٨٨	٣٥٧	٠,٥١٤		
	المجموع	١٨٦,٦٢٢	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٤,٧٨٦	٢	٢,٣٩٣	**٥,١٥٠	٠٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	١٦٥,٨٨٩	٣٥٧	٠,٤٦٥		
	المجموع	١٧٠,٦٧٥	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	٢,٤٣٧	٢	١,٢١٩	٢,٠١٧	٠,١٣٥
	داخل المجموعات	٢١٥,٧٢٧	٣٥٧	٠,٦٠٤		
	المجموع	٢١٨,١٦٤	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	٤,٢٩٦	٢	٢,١٤٧	**٤,٥٧٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٦٧,٦٩٣	٣٥٧	٠,٤٧٠		
	المجموع	١٧١,٩٨٨	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	٣,٣٤٠	٢	١,٦٧٠	*٣,٨٧٠	٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٥٤,٠٢٨	٣٥٧	٠,٤٣١		
	المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			

❖❖ تشير إلى وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠.٠١)

❖تشير إلى وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠.٠٥)

▪ أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٢٤) أعلاه أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية **باختلاف الدرجة العلمية** على المستوى الكلي وعلى مستوى مجالات الحوكمة الرشيدة التي تشمل: **(الرقابة والمساءلة الإدارية، المشاركة في صناعة القرار، وكفاءة وفاعلية الاتصال)**. بينما لم تكشف النتائج وجود فروق بين القيادات الأكاديمية باختلاف الدرجة العلمية في مجالي **الإفصاح والشفافية والاستقلالية والحرية الأكاديمية.**

وللكشف عن دلالة الفروق **باختلاف الدرجة العلمية** حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة على المستوى الكلي، ومجالات الرقابة والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صناعة القرار، وكفاءة وفاعلية الاتصال، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو مبين بالجدول رقم (٢٥) التالي:

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة لكشف دلالة الفروق حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها باختلاف الدرجة العلمية

مجالات الحوكمة الرشيدة	الدرجة العلمية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط		
				أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
المساءلة والرقابة الإدارية	أستاذ	١١٢	٢,٦٧	٠,٢٦*	٠,١١	–
	أستاذ مشارك	١٦٦	٢,٥٦	٠,١٥	–	-٠,١١
	أستاذ مساعد	٨٢	٢,٤١	–	-٠,١٥	-٠,٢٦*
المشاركة في صناعة القرار	أستاذ	١١٢	٢,٦٠	٠,٣٢*	٠,١٢	–
	أستاذ مشارك	١٦٦	٢,٤٨	٠,٢٠	–	-٠,١٢
	أستاذ مساعد	٨٢	٢,٢٨	–	-٠,٢٠	-٠,٣٢*
كفاءة وفاعلية الاتصال	أستاذ	١١٢	٢,٥٨	٠,٢٦*	-٠,٠١	–
	أستاذ مشارك	١٦٦	٢,٥٨	٠,٢٦*	–	٠,٠١
	أستاذ مساعد	٨٢	٢,٣٢	–	-٠,٢٦*	-٠,٢٦*
المستوى الكلي	أستاذ	١١٢	٢,٦٢	٠,٢٦*	٠,٠٦	–
	أستاذ مشارك	١٦٦	٢,٥٦	٠,١٩	–	-٠,٠٦
	أستاذ مساعد	٨٢	٢,٣٧	–	-٠,١٩	-٠,٢٦*

❖تشير إلى أن الفرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠.٠٥)

كشفت نتائج الجدول رقم(٢٥) للاختبار البعدي باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ما يلي:

- هناك فرق معنوي ودال إحصائيا حول تطبيق **المساءلة والرقابة الإدارية** بين القيادات الأكاديمية الذين درجتهم العلمية أستاذ وأستاذ مساعد، **ولصالح أستاذ. وقد يعزى السبب في ذلك لكون فئة أستاذ أكثر خبرة وبالتالي هم يتولون مناصب قيادية أعلى من فئة أستاذ مساعد، كما ان لديهم صلاحيات واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالرقابة والمساءلة الإدارية.**
- بينت النتائج عن وجود فرق معنوي ودال إحصائيا حول تطبيق مجال **المشاركة في صناعة القرار** بين أستاذ وأستاذ مساعد، **وذلك لصالح أستاذ. وقد يعزى السبب في ذلك لكون فئة أستاذ أكثر خبرة وهم الأقرب إلى صناعة القرارات الجامعية، وذلك لكونهم أعضاء في المجالس الجامعية بحكم مواقعهم القيادية كعمداء اكليات أو عمداء مراكز.**
- أظهرت النتائج وجود فرق معنوي ودال إحصائيا بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، **وذلك لصالح أستاذ مشارك**، فيما يتعلق بتطبيق مجال **الكفاءة وفاعلية الاتصال**، كما بينت وجود فرق دال إحصائيا بين أستاذ وأستاذ مساعد، **ولصالح أستاذ، وقد يعزى السبب في ذلك لزيادة الخبرة التي يتمتع بها فئة أستاذ وأستاذ مشارك مقارنة بأستاذ مساعد، وذلك نتيجة لتوليهم مناصب قيادية متعددة ولكثرة المرؤوسين التابعين لهم، ولوجود اتجاهات متعددة لديهم في عملية الاتصال من خلال الاتصال بالإدارة العليا بالجامعة او الاتصال بجهات إدارية أخرى داخل الجامعة نتيجة لتوليهم مناصب قيادية أعلى.**
- أما على المستوى الكلي فقد بينت النتائج وجود فرق دال إحصائيا بين أستاذ وأستاذ مساعد، **وذلك لصالح أستاذ، وقد يعزى السبب في ذلك إلى زيادة في الخبرة التي يتمتع بها فئة أستاذ مقارنة بفئة أستاذ مساعد، كما أن فئة أستاذ قد يتولون مناصب أعلى ولديهم صلاحيات أوسع فيما يتعلق باتخاذ القرارات وامتلاك صلاحية المساءلة الإدارية، وبالتالي أصبح لديهم وعي أكبر من غيرهم فيما يتعلق بدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة.**

جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بمجالاتها باختلاف متغير الجامعة

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	١٠٦,٦٠١	٤	٢٦,٦٥٠	**١٠٨,٢٧٨	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٨٧,٣٧٥	٣٥٥	٠,٢٤٦		
	المجموع	١٩٣,٩٧٦	٣٥٩			
الرقابة والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	١٠٤,١٨٢	٤	٢٦,٠٤٦	**١١٢,١٥٦	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٨٢,٤٤٠	٣٥٥	٠,٢٣٢		
	المجموع	١٨٦,٦٢٢	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٩٧,٢٨٩	٤	٢٤,٣٢٢	**١١٧,٦٥٧	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٧٣,٣٨٦	٣٥٥	٠,٢٠٧		
	المجموع	١٧٠,٦٧٥	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	١١٧,٩٥١	٤	٢٩,٤٨٨	**١٠٤,٤٦٠	٠,٠٠
	داخل المجموعات	١٠٠,٢١٣	٣٥٥	٠,٢٨٢		
	المجموع	٢١٨,١٦٤	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	٩٦,٩٠٤	٤	٢٤,٢٢٦	**١١٤,٥٤٣	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٧٥,٠٨٤	٣٥٥	٠,٢١٢		
	المجموع	١٧١,٩٨٨	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	١٠٢,٥٥١	٤	٢٥,٦٣٨	**١٦٦,٠٣٥	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٥٤,٨١٦	٣٥٥	٠,١٥٤		
	المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			

❖❖ تشير إلى وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٢٦) أعلاه أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية باختلاف الجامعة على المستوى الكلي، وعلى **مستوى جميع مجالات الحوكمة الرشيدة.**

وللكشف عن دلالة الفروق باختلاف الجامعة حول تطبيق الحوكمة الرشيدة على المستوى الكلي وعلى مستوى جميع المجالات تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو مبين بالجدول رقم (٢٧) التالي:

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لكشف دلالة الفروق حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها باختلاف الجامعة

مجالات الحوكمة الرشيدة	الجامعة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط				
				أم القرى	الملك سعود	الملك فيصل	الملك خالد	تبوك
الإفصاح والشفافية	أم القرى	١١٢	٢,٦٥	–	-٠,٦٦*	٠,٦١*	٠,٧٧*	٠,٦١*
	الملك سعود	٩٢	٣,٣١	٠,٦٦*	–	١,٢٧*	١,٤٣*	١,٢٧*
	الملك فيصل	٤٨	٢,٠٥	-٠,٦١*	-١,٢٧*	–	٠,١٧	٠,٠٠٠٢
	الملك خالد	٦٤	١,٨٨	-٠,٧٧*	-١,٤٣*	-٠,١٧	–	-٠,١٧
	تبوك	٤٤	٢,٠٥	-٠,٦١*	-١,٢٧*	٠,٠٠٠٢	٠,١٧	–
الرقابة والمساءلة الإدارية	أم القرى	١١٢	٢,٧٦	–	-٠,٥٣*	٠,٨٠*	٠,٨٠*	٠,٦٨*
	الملك سعود	٩٢	٣,٢٩	٠,٥٣*	–	١,٣٤*	١,٣٣*	١,٢١*
	الملك فيصل	٤٨	١,٩٥	-٠,٨٠*	-١,٣٤*	–	-٠,٠١	-٠,١٣
	الملك خالد	٦٤	١,٩٦	-٠,٨٠*	-١,٣٣*	٠,٠١	–	-٠,١٢
	تبوك	٤٤	٢,٠٨	-٠,٦٨*	-١,٢١*	٠,١٣	٠,١٢	–
المشاركة في صناعة القرار	أم القرى	١١٢	٢,٦٢	–	-٠,٥٩*	٠,٦٨*	٠,٧٢*	٠,٦٠*
	الملك سعود	٩٢	٣,٢١	٠,٥٩*	–	١,٢٨*	١,٣٢*	١,٢٠*
	الملك فيصل	٤٨	١,٩٣	-٠,٦٨*	-١,٢٨*	–	٠,٠٤	-٠,٠٨
	الملك خالد	٦٤	١,٨٩	-٠,٧٢*	-١,٣٢*	-٠,٠٤	–	-٠,١٢
	تبوك	٤٤	٢,٠١	-٠,٦٠*	-١,٢٠*	٠,٠٨	٠,١٢	–
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	أم القرى	١١٢	٣,٠٠	–	-٠,٠٢١	١,٠٧*	١,٠٦*	١,٠٢*
	الملك سعود	٩٢	٣,٢٠	٠,٢١	–	١,٢٨*	١,٢٦*	١,٢٣*
	الملك فيصل	٤٨	١,٩٣	-١,٠٧*	-١,٢٨*	–	-٠,٠١٢	-٠,٠٥
	الملك خالد	٦٤	١,٩٤	-١,٠٦*	-١,٢٦*	٠,٠١٢	–	-٠,٠٣
	تبوك	٤٤	١,٩٧	-١,٠٢*	-١,٢٣*	٠,٠٥	٠,٠٣	––
كفاءة وفاعلية الاتصال	أم القرى	١١٢	٢,٨١	–	٠,٣٢*	٠,٨٥*	٠,٩٤*	٠,٧٩*
	الملك سعود	٩٢	٣,١٤	٠,٣٢*	–	١,١٧*	١,٢٦*	١,١٢*
	الملك فيصل	٤٨	١,٩٧	-٠,٨٥*	-١,١٧*	–	٠,٠٩	-٠,٠٥
	الملك خالد	٦٤	١,٨٨	٠,٩٤*	-١,٢٦*	-٠,٠٩	–	-٠,١٤
	تبوك	٤٤	٢,٠٢	-٠,٧٩*	-١,١٢*	٠,٠٥	٠,١٤	–
المستوى الكلي	أم القرى	١١٢	٢,٧٧	–	-٠,٤٦*	٠,٨٠*	٠,٨٦*	٠,٧٤*
	الملك سعود	٩٢	٣,٢٣	٠,٤٦*	–	١,٢٦*	١,٣٢*	١,٢٠*
	الملك فيصل	٤٨	١,٩٧	-٠,٨٠*	-١,٢٦*	–	٠,٠٦	-٠,٠٦
	الملك خالد	٦٤	١,٩١	-٠,٨٦*	-١,٣٢*	-٠,٠٦	–	٠,١٢
	تبوك	٤٤	٢,٠٣	-٠,٧٤*	-١,٢٠*	٠,٠٦	٠,١٢	–

كشفت نتائج الجدول(٢٧) للاختبار البعدي باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية أن جميع الفروق دالة عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) بين جامعة أم القرى والجامعات التي تضم (الملك فيصل، والملك خالد، وجامعة تبوك)، **وذلك لصالح جامعة أم القرى**، كما بينت النتائج عن وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين جامعة الملك سعود والجامعات التي تضم (الملك فيصل، والملك خالد وجامعة تبوك)، **وذلك لصالح جامعة الملك سعود، وبالتالي نستنتج مما سبق أن القيادات الأكاديمية في كلٍ من جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود يعتقدون أن تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها في جامعاتهم يتم بدرجة متوسطة مقارنة بالجامعات الأخرى التي يتم فيها تطبيق الحكومة الرشيدة بدرجة ضعيفة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى قدم نشأة جامعتي أم القرى والملك سعود مقارنة بغيرهما من الجامعات ولكون القيادات الأكاديمية في هاتين الجامعتين أكثر خبرة، ولكون جامعتي ام القرى والملك سعود كانتا لهما السبق عن الجامعات الاخرى في تطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي.**

جدول رقم (٢٨)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بمجالاتها باختلاف متغير المركز الوظيفي

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	٠,٤٧٢	٢	٠,٢٣٦		
الإفصاح والشفافية	داخل المجموعات	١٩٣,٥٠٤	٣٥٧	٠,٥٤٢	٠,٤٣٦	٠,٦٤٧
	المجموع	١٩٣,٩٧٦	٣٥٩			
	بين المجموعات	١,٣١٠	٢	٠,٦٥٥		
الرقابة والمساءلة الإدارية	داخل المجموعات	١٨٥,٣١٢	٣٥٧	٠,٥١٩	١,٢٦٢	٠,٢٨٤
	المجموع	١٨٦,٦٢٢	٣٥٩			
	بين المجموعات	٠,٢٠١	٢	٠,١٠٠		
المشاركة في صناعة القرار	داخل المجموعات	١٧٠,٤٧٤	٣٥٧	٠,٤٧٨	٠,٢١٠	٠,٨١١
	المجموع	١٧٠,٦٧٥	٣٥٩			
	بين المجموعات	٠,٧٧٥	٢	٠,٣٨٧		
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	داخل المجموعات	٢١٧,٣٨٩	٣٥٧	٠,٦٠٩	٠,٦٣٦	٠,٥٣٠
	المجموع	٢١٨,١٦٤	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	٠,٦١٦	٢	٠,٣٠٨	٠,٦٤١	
	داخل المجموعات	١٧١,٣٧٢	٣٥٧	٠,٤٨٠		٠,٥٢٧
	المجموع	١٧١,٩٨٨	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	٠,٥٨٠	٢	٠,٢٩٠		
	داخل المجموعات	١٥٦,٧٨٧	٣٥٧	٠,٤٣٩	٠,٦٦٠	٠,٥١٨
	المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٢٨) أعلاه أنه **ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية** بين متوسطات العينة حول تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية **باختلاف المركز الوظيفي** للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وهذا يشير إلى وجود توافق بين القيادات الأكاديمية باختلاف مراكزهم الوظيفية حول مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها بالجامعات السعودية، **وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة على جميع المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية) في الكليات والعمادات.**

جدول رقم (٢٩)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بمجالاتها باختلاف متغير الدورات التدريبية

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	٧,٣٦٨	٢	٣,٦٨٤	٧,٠٤٨**	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٦,٦٠٨	٣٥٧	٠,٥٢٣		
	المجموع	١٩٣,٩٧٦	٣٥٩			
الرقابة المساءلة الإدارية	بين المجموعات	٢,٥٢٧	٢	١,٢٦٤	٢,٤٥	٠,٠٨٨
	داخل المجموعات	١٨٤,٠٩٥	٣٥٧	٠,٥١٦		
	المجموع	١٨٦,٦٢٢	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٥,١٨٤	٢	٢,٥٩٢	٥,٥٩١**	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	١٦٥,٤٩١	٣٥٧	٠,٤٦٤		
	المجموع	١٧٠,٦٧٥	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	٤,٤٦٢	٢	٢,٢٣١	٣,٧٢٧*	٠,٠٢٥
	داخل المجموعات	٢١٣,٧٠٢	٣٥٧	٠,٥٩٩		
	المجموع	٢١٨,١٦٤	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	٢,١٣٣	٢	١,٠٦٧	٢,٢٤	٠,١٠٨
	داخل المجموعات	١٦٩,٨٥٥	٣٥٧	٠,٤٧٦		
	المجموع	١٧١,٩٨٨	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	٤,٠١٣	٢	٢,٠٠٧	٤,٦٧١**	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٣,٣٥٤	٣٥٧	٠,٤٣٠		
	المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			

** تشير إلى وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

*تشير إلى وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٢٩) أعلاه أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية باختلاف متغير **عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي** على المستوى الكلي وعلى مستوى **(مجالات الإفصاح والشفافية، والمشاركة في صناعة القرار، ومجال الاستقلال والحرية الأكاديمية).**

وللكشف عن دلالة الفروق السابقة واتجاهها، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو مبين بالجدول رقم (٣٠) التالي:

جدول رقم (٣٠)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لكشف دلالة الفروق حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي

مجالات الحوكمة الرشيدة	عدد الدورات التدريبية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط		
				أقل من ٣ دورات	أكثر من ٣ دورات	لم أحصل على أي دورة ذات صلة
الإفصاح والشفافية	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٢,٥٧	–	-٠,٠٧	٠,٣٢*
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٢,٦٤	٠,٠٧	–	٠,٣٩*
	لم أحصل على أي دورة ذات صلة	٧٢	٢,٢٥	-٠,٣٢*	-٠,٣٩*	–
المشاركة في صناعة القرار	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٢,٥٢	–	-٠,٠٢	٠,٢٩*
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٢,٥٥	٠,٠٢	–	٠,٣١*
	لم أحصل على أي دورة ذات صلة	٧٢	٢,٢٣	-٠,٢٩*	-٠,٣١*	–
الاستقلال والحرية الأكاديمية	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٢,٦٧	–	٠,٠٥	٠,٢٩*
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٢,٦٢	-٠,٠٥	–	٠,٢٥
	لم أحصل على أي دورة ذات صلة	٧٢	٢,٣٨	-٠,٢٩*	-٠,٢٥	–
المستوى الكلي	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٢,٥٩	–	٠,٠٠٤	٠,٢٦*
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٢,٥٩	-٠,٠٠٤	–	٠,٢٦*
	لم أحصل على أي دورة ذات صلة	٧٢	٢,٣٢	-٠,٢٦*	-٠,٢٦*	–

*تشير إلى أن الفرق دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

حيث كشفت نتائج الجدول رقم (٣٠) للاختبار البعدي باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الذين حصلوا على دورات تدريبية، والذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية، **وذلك لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وقد**

يعزى السبب في ذلك للأثر الإيجابي للدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي في إثراء خبرة القيادات الأكاديمية وتنمية إدراكهم حول أهمية الشفافية والمشاركة الجماعية في صناعة القرار، والدور الكبير الذي تحققه الاستقلالية والحرية الأكاديمية في نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

جدول رقم (٣١)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف متغير التخصص

مجالات الحوكمة الرشيدة	المتوسطات الحسابية والانحرافات تبعًا للتخصص				قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الفعلية
	نظري (٢٤٢)		علمي (١١٨)			
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإفصاح والشفافية	٢,٤٨	٠,٧٢	٢,٦٤	٠,٧٦	-١,٩٢٦	٠,٠٦
الرقابة المساءلة الإدارية	٢,٥٤	٠,٧٣	٢,٦١	٠,٧١	-٠,٨٧٠	٠,٣٩
المشاركة في صناعة القرار	٢,٤٥	٠,٧١	٢,٥٢	٠,٦٤	-٠,٩٥٨	٠,٣٤
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	٢,٥٦	٠,٨٠	٢,٦٦	٠,٧٤	-١,١٠٧	٠,٢٧
الكفاءة وفاعلية الاتصال	٢,٤٩	٠,٧٠	٢,٥٨	٠,٦٨	-١,١٦٤	٠,٢٥
المستوى الكلي	٢,٥٠	٠,٦٧	٢,٦٠	٠,٦٤	-١,٣٢	٠,١٩
تم احتساب قيمة " ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٣٥٨) حيث بلغت (١,٦٤٥)						

يتضح من نتائج اختبار "ت" بالجدول رقم (٣١) السابق أنه لا **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** بين متوسطات العينة حول تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، ويعزى ذلك لاختلاف **التخصص** لدى القيادات الأكاديمية، عينة الدراسة، وهذا يعني أن هذه القيادات باختلاف تخصصاتها النظرية والعلمية يتفقون على أن هناك ضعفاً في تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها بالجامعات السعودية، **وقد يعزى السبب في ذلك لتساوي الأدوار وتشابه الصلاحيات بين القيادات الأكاديمية، وبالتالي لم يعد للتخصص أثر أو اعتباره عاملاً يزيد أو يقلل من درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.**

جدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة تبعا للمتغيرات الديموغرافية ككل

	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية	الدرجة العلمية	بين المجموعات	٣,٣٤٠	٢	١,٦٧٠	٣,٨٧٠*	٠,٠٢٢
		داخل المجموعات	١٥٤,٠٢٨	٣٥٧	٠,٤٣١		
		المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			
	الجامعة	بين المجموعات	١٠٢,٥٥١	٤	٢٥,٦٣٨	١٦٦,٠٣٥**	٠,٠٠
		داخل المجموعات	٥٤,٨١٦	٣٥٥	٠,١٥٤		
		المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	٠,٥٨٠	٢	٠,٢٩٠	٠,٦٦٠	٠,٥١٨
		داخل المجموعات	١٥٦,٧٨٧	٣٥٧	٠,٤٣٩		
		المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			
	الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	٤,٠١٣	٢	٢,٠٠٧	٤,٦٧١**	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٥٣,٣٥٤	٣٥٧	٠,٤٣٠		
		المجموع	١٥٧,٣٦٧	٣٥٩			

- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم **(٣٢)** أعلاه أن **هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية** بين متوسطات العينة حول **درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية** تبعا **لاختلاف الدرجة العلمية والجامعة و عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي**
- بينت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٣٢) أعلاه أنه **ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية** بين متوسطات العينة حول تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية **باختلاف المركز الوظيفي** للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وهذا يشير إلى وجود توافق بين القيادات الأكاديمية باختلاف مراكزهم الوظيفية حول مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها بالجامعات السعودية.
- اظهرت نتائج اختبار "ت" بالجدول رقم (٣١) السابق أنه لا **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** بين متوسطات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، يعزى لاختلاف **التخصص** لدى القيادات الأكاديمية فيها.

خامساً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على ما يلي: ما درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال مجالات (الإفصاح والشفافية – الرقابة والمساءلة الإدارية –المشاركة في صناعة القرار –الاستقلالية والحرية الأكاديمية – وكفاءة وفاعلية الاتصال) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

للتعرف على درجة أهمية مجال الإفصاح والشفافية كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول (٣٢ – ٣٣ – ٣٤ – ٣٥ – ٣٦ –٣٧) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٣)

درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال الإفصاح والشفافية

الترتيب	رقم العبارة	المجال الاول: الإفصاح والشفافية تراعي الجامعة الإفصاح والشفافية من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢	نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها	٤,٣٩	٠,٧٢	عالية جداً
٢	٣	غرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها	٤,٣٦	٠,٥٨	عالية جداً
٣	٨	تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات	٤,٣١	٠,٨٢	عالية جداً
٤	٦	تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها	٤,٢٩	٠,٨٨	عالية جداً
٥	١٠	منح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب	٤,٢٥	٠,٨٠	عالية جداً
٦	٩	الإجابة عن كل أسئلة واستشارات المستفيدين بصراحة دون تردد	٤,٢٤	٠,٧٤	عالية جداً
٧	٥	نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية	٤,٢٢	٠,٨٧	عالية جداً
٨	٤	إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات	٤,١٩	٠,٧٧	عالية
٩	١	نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي	٤,٠٧	٠,٧٨	عالية
١٠	٧	وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة	٤,٠٦	٠,٧٢	عالية
		المتوسط العام للمجال الأول	٤,٢٤	٠,٣٥	عالية جداً

من خلال النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٣٣) يتبين حصول عبارات هذا المجال على درجة أهمية (**عالية جداً**) بمتوسط عام بلغ (٤،٢٤ من ٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٥)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة أهمية مجال (**الإفصاح والشفافية**) تراوحت ما بين (٤,٣٩ و٤,٠٦) وفق مقياس التدرج الخماسي، أي أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية مجال المشاركة في

صناعة القرار كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ومما يؤكد هذا التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية مجال المشاركة في صناعة القرار قيم الانحرافات المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات حيث تراوحت بين (٠,٥٨ و٠,٨٨)، مما يشير إلى أن قيم تشتت كل مؤشر من مؤشرات هذا المجال عن متوسطها الحسابي ضئيلة جدا، ويلاحظ ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المجال، حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(عالية جدا وعالية)** ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية جدا) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>

- أظهرت النتائج أن المؤشرات (٢) و(٣) و(٨) و(٦) و(١٠) و(٩) و(٥) جاءت على التوالي في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة، حيث جاء في **<u>المرتبة الأولى</u>** المؤشر رقم (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٣٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال " نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها"، كما جاء في **<u>المرتبة الثانية</u>** المؤشر رقم (٣) بمتوسط بلغ (٤,٣٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "غرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها"، واحتل **<u>المرتبة الثالثة</u>** المؤشر رقم (٨) بمتوسط بلغ (٤,٣١) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء اي معلومات"، بينما جاء المؤشر رقم (٦) في **<u>المرتبة الرابعة</u>** بمتوسط بلغ (٤,٢٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها"، في حين جاء في **<u>المرتبة الخامسة</u>** المؤشر رقم (١٠) بمتوسط بلغ (٤,٢٥) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "منح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب"، كما جاء في **<u>المرتبة السادسة</u>** المؤشر رقم (٩) بمتوسط بلغ (٤,٢٤) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "الإجابة عن كل أسئلة واستشارات المستفيدين بصراحة دون تردد"، في حين جاء في **<u>المرتبة السابعة</u>** المؤشر رقم (٥)

بمتوسط بلغ (٤,٢٢) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية"، **وقد يعزى السبب في كون درجة الأهمية كانت عالية جدا من خلال المؤشرات السابقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية إلى كونهم يدركون الأهمية البالغة لنشر وتوضيح حقوق وواجبات العاملين كنوع من الإفصاح والشفافية تساعد على غرس الثقة والمصداقية بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنهم وبحكم مواقعهم القيادية يدركون الأهمية البالغة في صدق وصحة المعلومات التي تقدم لهيئات ضمان الجودة والاعتماد أثناء عملية التقويم؛ لكي يحقق النتائج المرجوة منه في تحسين الإنتاجية وتجويد المخرجات، فضلا عن أن التضليل وإخفاء المعلومات سيترتب عليهما ضياع لجهود التطوير التي تطمح إليها الجامعات، إضافة إلى أن القيادات الأكاديمية يدركون أهمية نشر المعلومات والبيانات عن خطط ومشاريع الجامعة المستقبلية؛ لكونها من وجهة نظرهم تمثل أداة للرقابة ووسيلة للمحاسبة المجتمعية للجامعات.**

<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>

- كشفت النتائج عن أن المؤشرات (٤) و(١) و(٧) جاءت على التوالي في المرتبة الثامنة والتاسعة والعاشرة، حيث احتل المؤشر رقم (٤) **<u>المرتبة الثامنة</u>** بمتوسط بلغ (٤,١٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات"، كما جاء في **<u>المرتبة التاسعة</u>** المؤشر رقم (١) بمتوسط بلغ (٤,٠٧) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي"، في حين جاء في **<u>المرتبة العاشرة</u>** المؤشر رقم (٧) بمتوسط بلغ (٤,٠٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي الإفصاح والشفافية من خلال "وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة"، ويلاحظ أن هذه المؤشرات حصلت على درجة أهمية **(عالية)** من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وهي متقاربة في المتوسط مع المؤشرات السابقة، التي أخذت درجة أهمية (عالية جدا)، **ويرجع الباحث كون هذه المؤشرات جاءت في المراتب الأخيرة في هذا المجال إلى أن كون عينة الدراسة من فئة القيادات الأكاديمية ونتيجة لنمطية**

وروتين تعاملهم اليومي مع إجراءات العمل أصبح وجود أدلة إرشادية أو وجود صناديق للشكاوى ذو أهمية أقل من غيره من وجهة نظرهم.

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٣٣) حـول درجـة أهميـة مجـال **(الإفصـاح والشفافية)** كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضـمان الجـودة والاعتمـاد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها ، يتضح أن درجـة الأهميـة كانت **(عالية جدا)** بمتوسط عام بلغ (٤,٢٤ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية الإفصاح والشفافية وذلك لكونها تساعد على تعزيز الثقة والمصداقية بين منسوبي الجامعة وكل المستفيدين من خدماتها، كما أنهـم يـدركون أن تطبيق الشفافية يساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والمركزية وتعمل على تبسـيط الإجراءات، بالإضافة إلى أنها تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيـث يكـون لدى العاملين بالجامعات اتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جـودة عاليـة للمستفيدين، فضلا عن أنها يمكن أن تسهم في تطوير آليات وإجراءات العمل، وتزيد من كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات، وذلك لكونها تعتبر أداة للرقابـة تساعد على كشف الأخطاء؛ لأنها تقوم على الصراحة والمكاشفة وعـدم التكـتم علـى المعلومات، وبالتالي تعمل على تصحيح المسار ومعالجة الأخطاء،** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م) التي خلصت إلى أن تحسين مستوى الشـفافية والإفصـاح لـدى الجامعات عبر نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العـاملين والطلبة لتصبح أداة رقابية فاعلة، وهذا ربما يزيد من مستوى الثقة في الجامعة وإدارتها، ودراسة عبدالجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٢م) التي خلصت إلـى أن اهتمـام الإدارات العليا بخصائص الحوكمة الرشيدة من حيث الشفافية والمشاركة والعدالة والكفاءة والفاعلية والمساءلة يؤكد الاهتمام بتحسين جودة خدماتها المقدمة، ودراسة مصطفى (٢٠١٣م) التي خلصت الى ضرورة إصـدار أنظمـة وقـوانين واضـحة، وصارمة قابلـة للتطبيـق، خاصة فيما يتعلق بالـشفافية والمساءلة والنزاهة، ودراسة موتوفا وبيوكو (Motova & Pykko, 2012) التي خلصت الى بذل المزيد من الجهد مستقبلًا لتطوير سياسات ضـمان

جودة المؤسسات الروسية للتعليم العالي من منظور يأخذ في الاعتبار تطبيق المزيد من المبادئ والنظم الديمقراطية، والسماح بقدر أكبر من الانفتاح والشفافية.

جدول رقم (٣٤)

درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال الرقابة والمساءلة الإدارية

الترتيب	رقم العبارة	المجال الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية تراعي الجامعة الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢٠	الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كل أعمالها وأنشطتها	٤,٦٤	٠,٦١	عالية جداً
٢	١٩	وجود نظام واضح وفعال للرقابة الداخلية	٤,٣٣	٠,٦٧	عالية جداً
٣	١٣	تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة	٤,٣١	٠,٧٦	عالية جداً
٤	١٨	وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج	٤,٣٠	٠,٧٤	عالية جداً
٥	١٤	محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله	٤,٢٩	٠,٦٥	عالية جداً
٦	١٢	وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه	٤,٢٨	٠,٦٩	عالية جداً
٧	١١	وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها	٤,٢٦	٠,٧٥	عالية جداً
٨	١٥	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها	٤,٢٦	٠,٧٢	عالية جداً
٩	١٧	تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة	٤,١٨	٠,٧٠	عالية
١٠	١٦	تحديد صلاحيات ومسئوليات الرئيس والمرؤوس	٤,١٥	٠,٧٣	عالية
		المتوسط العام للمجال الثاني	٤,٣٠	٠,٣٧	عالية جداً

من خلال النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٣٤) يتبين حصول عبارات هذا المجال على درجة أهمية (**عالية جدا**) بمتوسط عام بلغ (٤،٣٠ من ٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٧)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة أهمية مجال (الرقابة والمساءلة الادارية) تراوحت ما بين (٤,٦٤ و٤,١٥) وفق مقياس التدرج الخماسي، أي أن هناك تجانسا في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية مجال الرقابة والمساءلة الادارية كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ومما يؤكد هذا التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية مجال الرقابة والمساءلة الادارية قيم الانحرافات المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات حيث تراوحت بين (٠,٦١ و٠,٧٦) مما

يشير إلى أن قيم تشتت كل مؤشر من مؤشرات هذا المجال عن متوسطها الحسابي ضئيلة جدا، ويلاحظ ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المجال، حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(عالية جدا وعالية)** ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

- **<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية جداً) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>**

  - أظهرت النتائج أن المؤشر ات (٢٠) و(١٩) و(١٣) و(١٨) و(١٤) و(١٢) و(١١) و(١٥) جاءت على التوالي من المرتبة الأولى الى المرتبة الثامنة، حيث جاء في **<u>المرتبة الأولى</u>** المؤشر رقم (٢٠)، بمتوسط بلغ (٤,٦٤) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كل أعمالها وأنشطتها"، كما جاء في **<u>المرتبة الثانية</u>** المؤشر رقم (١٩)، بمتوسط بلغ (٤,٣٣) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "وجود نظام واضح وفعال للرقابة الداخلية"، بينما جاء في **<u>المرتبة الثالثة</u>** المؤشر رقم (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٣١) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة"، بينما جاء في **<u>المرتبة الرابعة</u>** المؤشر رقم (١٨)، بمتوسط بلغ (٤,٣) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج"، وجاء في **<u>المرتبة الخامسة</u>** المؤشر رقم (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٢٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله"، في حين جاء في **<u>المرتبة السادسة</u>** المؤشر رقم (١٢) بمتوسط بلغ (٤,٢٨) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه"، كما جاء في **<u>المرتبة السابعة</u>** المؤشر رقم (١١)، بمتوسط بلغ (٤,٢٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها"، بينما جاء في **<u>المرتبة الثامنة</u>** المؤشر رقم (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٢٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "تطبيق مبدأ الثواب والعقاب

على منسوبيها"، **وقد يعزى السبب في كون درجة الأهمية كانت (عالية جداً) من خلال المؤشرات السابقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية إلى كونهم يدركون أهمية التوجه القوي بالاهتمام بتطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ومبدأ المحاسبية في الجامعات السعودية، واعتبار ذلك وسيلة لتقدمها ومدخلا لتطويرها ورفع مستويات أدائها وتحسين نظم إداراتها وترشيد قراراتها وموازناتها المالية.**

○ **<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>**

▪ كشفت النتائج عن أن المؤشرين (١٧) و(١٦) جاءا على التوالي في المرتبة التاسعة والعاشرة، حيث احتل المؤشر رقم **(١٧)** **<u>المرتبة التاسعة</u>** بمتوسط بلغ **(٤,١٨)** الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة"، بينما جاء في **<u>المرتبة العاشرة</u>** المؤشر رقم **(١٦)**، بمتوسط بلغ **(٤,١٥)** الذي نص على أن الجامعة تراعي الرقابة والمساءلة الإدارية فيها من خلال "تحديد صلاحيات ومسئوليات الرئيس والمرؤوس"، ويلاحظ أن هذه المؤشرات حصلت على درجة أهمية **(عالية)** من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وهي متقاربة في المتوسط مع المؤشرات السابقة التي أخذت درجة أهمية (عالية جدا) **ويرجع الباحث السبب إلى كون هذه المؤشرات جاءت في المراتب الأخيرة في هذا المجال لكونها تتناول الميزانيات المالية وهي من الممارسات التي تقوم بها إدارة مختصة داخل الجامعة (الإدارة المالية وجميع وحداتها التنظيمية)، وبالتالي من الطبيعي أن تأتي متأخرة في الترتيب؛ لأنها تعتبر إلى حدٍ ما خارج نطاق ممارسات القيادات الأكاديمية، كما جاء مؤشر تحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس والمرؤوس في المرتبة الأخيرة بالرغم من أنه أخذ درجة أهمية عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون القيادات الأكاديمية يمتلكون بالفعل صلاحيات ومسئوليات محددة لهم وللعاملين تحت إداراتهم لتسيير مهامهم وأعمالهم، لذلك رأوا أن هناك أمورًا مهمة تتعلق بالرقابة والمساءلة الإدارية ذات أولية بالنسبة لهم بحسب استجاباتهم على مؤشرات هذا المجال.**

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٣٤) حول درجة أهمية مجال **(الرقابة والمساءلة الإدارية)** كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة الأهمية كانت (عالية جدا) بمتوسط عام بلغ (٤,٣ من ٥)، **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية الرقابة والمساءلة الإدارية، وذلك لكونهم يدركون وبحكم مواقعهم القيادية الأهمية الكبيرة التي تمثلها الرقابة والمساءلة الإدارية بالنسبة للجامعات، وذلك لكونها تشتمل على أنشطة ووسائل تساعد على التطوير والتحسين المستمر لمنظومة العمل الجامعي وذلك من خلال توقع المشاكل الإدارية والأكاديمية قبل وقوعها، وبالتالي العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما أنها تعمل على ضمان حسن الاستخدام الأمثل للموارد ومنع استغلال السلطة ومحاربة أنماط الفساد بكافة أشكاله، مما ينتج عنها توجيه سلوك منسوبي الجامعة نحو الأفضل، خاصة اذا ما قورنت بما يعرف بالرقابة الذاتية**، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م) التي خلصت إلى أهمية الرقابة الذاتية على الممارسات التربوية والإدارية بالجامعة، لكونها تسهم في تحقيق الحوكمة، ودراسة فخري (٢٠١١م) والتي خلصت الى ضرورة تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية، ودراسة مصطفى (٢٠١٣م) التي خلصت إلى ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.

جدول رقم (٣٥)

درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال المشاركة في صناعة القرار

الترتيب	رقم العبارة	المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرار تراعي الجامعة المشاركة في صناعة القرار من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣٠	تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار	٤,٤٥	٠,٦٢	عالية جدا
٢	٢١	إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار	٤,٤١	٠,٦١	عالية جدا
٣	٢٧	وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل	٤,٣٤	٠,٧٧	عالية جدا
٤	٢٩	تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار	٤,٢٨	٠,٧٦	عالية جدا
٥	٢٨	إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها	٤,٢٧	٠,٧٨	عالية جدا
٦	٢٢	إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار	٤,٢٥	٠,٧٣	عالية جدا
٧	٢٦	مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار	٤,٢٢	٠,٨٣	عالية جدا
٨	٢٣	وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار	٤,٢١	٠,٧٠	عالية جدا
٩	٢٥	الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة	٤,١٩	٠,٧٨	عالية
١٠	٢٤	مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار	٤,١٥	٠,٨١	عالية
		المتوسط العام للمجال الثالث	٤,٢٨	٠,٤٢	عالية جدا

من خلال النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٣٥) يتبين حصول عبارات هذا المجال على درجة أهمية **(عالية جدا)** بمتوسط عام بلغ (٤،٢٨ من ٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٢). حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة أهمية مجال **(المشاركة في صناعة القرار)** تراوحت بين (٤,٤٥ و٤,١٥) وفق مقياس التدرج الخماسي، أي أن هناك تجانسا في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية مجال المشاركة في صناعة القرار كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ومما يؤكد هذا التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية مجال المشاركة في صناعة القرار قيم الانحرافات المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات حيث تراوحت بين (٠,٦١ و٠,٨٣) مما يشير إلى أن قيم تشتت كل مؤشر من مؤشرات هذا المجال عن متوسطها الحسابي ضئيلة جدا، ويلاحظ ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المعيار، حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(عالية جداً وعالية)**، ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

اهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية جداً) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:

▪ أظهرت النتائج أن المؤشر ات (٣٠) و(٢١) و(٢٧) و(٢٩) و(٢٨) و(٢٢) و(٢٦) و(٢٣) جاءت على التوالي في المرتبة الأولى الى المرتبة الثامنة، حيث جاء في **المرتبة الأولى** المؤشر رقم (٣٠)، بمتوسط بلغ (٤,٤٥) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار"، بينما جاء في **المرتبة الثانية** المؤشر رقم (٢١)، بمتوسط بلغ (٤,٤١) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال " إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار "، في حين جاء في **المرتبة الثالثة** المؤشر رقم (٢٧)، بمتوسط بلغ (٤,٣٤) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل"، بينما جاء في **المرتبة الرابعة** المؤشر رقم (٢٩)، بمتوسط بلغ (٤,٢٨) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار"، وجاء في **المرتبة الخامسة** المؤشر رقم (٢٨)، بمتوسط بلغ (٤,٢٧) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها"، كما جاء في **المرتبة السادسة** المؤشر رقم (٢٢)، بمتوسط بلغ (٤,٢٥) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار"، وجاء في **المرتبة السابعة** المؤشر رقم (٢٦)، بمتوسط بلغ (٤,٢٢) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار"، في حين جاء المؤشر رقم (٢٣) في **المرتبة الثامنة** وبمتوسط بلغ (٤,٢١) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار"، **وقد يعزى السبب في كون درجة الأهمية كانت (عالية جدا) من خلال المؤشرات السابقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية إلى كونهم يدركون الأهمية البالغة**

للحوار والشورى والمشاركة سواء أكانت على مستوى منسوبي الجامعات أو على مستوى المشاركة المجتمعية؛ لأنها منهج رباني وقاعدة إيمانية حثنا عليه ديننا الحنيف، والمتمثل في قوله تعالى: {وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ } (الشورى: الآية ٣٨)، **وبالتالي إتاحة الفرصة للحوار والمشاركة ينتج عنه الكثير من الفوائد، منها على سبيل المثال المساهمة في التغلب على الكثير من الخلافات والمشكلات والمساعدة على ترشيد القرارات الجامعية، بالإضافة إلى إدراك القيادات الأكاديمية الدور الكبير الذي تشكله مجالس الأمناء على مستوى الجامعات، لكونها تضم في عضويتها نخبة من صفوة المجتمع ورجال الفكر وقيادات سوق العمل، ولكون هذه المجالس أثبتت نجاحها على مستوى النظم الجامعية في أوروبا وأمريكا والعديد من الجامعات المتقدمة التي تدار من خلال هذه المجالس وحققت نجاحات متميزة، إذا ما علمنا أنها تحقق وظيفة مهمة من وظائف الجامعات ألا وهي خدمة المجتمع، بالإضافة إلى إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية دور الطلاب بكافة فئاتهم ومستوياتهم في المشاركة في صناعة القرارات الجامعية، وذلك من خلال وجود اتحادات طلابية منظمة تمثلهم في المجالس المختلفة للجامعات من أجل التعبير عن آرائهم وتطلعاتهم وحل مشاكلهم، فضلا عن كون هذه الاتحادات ستعزز لدى الطلاب الثقة وروح القيادة وتعمل على تنمية الولاء والانتماء لوطنهم.**

<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>

- كشفت النتائج عن أن المؤشران (٢٥) و(٢٤) جاءا على التوالي في المرتبة التاسعة والعاشرة، حيث احتل المؤشر رقم (٢٥) **<u>المرتبة التاسعة</u>** بمتوسط بلغ (٤,١٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة"، وجاء في **<u>المرتبة العاشرة</u>** والأخيرة المؤشر رقم (٢٤)، بمتوسط بلغ (٤,١٥) الذي نص على أن الجامعة تراعي المشاركة في صناعة القرار فيها من خلال "مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار"، ويلاحظ أن هذه المؤشرات حصلت على درجة أهمية **(عالية)** من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وهي متقاربة في المتوسط مع المؤشرات السابقة التي أخذت درجة أهمية (عالية جدا)، **ويرجع الباحث السبب في كون هذه المؤشرات جاءت في المراتب**

الأخيرة في هذا المجال لكون فئة عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية يدركون أهمية وضوح القرارات والإعلان عنها كعنصر أساسي في فهمها، وبالتالي تنفيذها إلا أنهم وبحكم مواقعهم القيادية أصبح وضوح القرارات لديهم وإعلانها لمرؤوسيهم أمرا طبيعيا نتيجة لكثرة تداول القرارات بشكل شبه يومي، بالإضافة إلى أن مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار تعتبر خارج ممارساتهم اليومية، لكونهم قيادات تنفيذية، وهذا الأمر يتعلق بصورة مباشرة بالإدارات العليا ومجالس الجامعات؛ لذا من الطبيعي أن يحتل هذا المؤشر المرتبة الأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٣٥) حول درجة أهمية مجال (**المشاركة في صناعة القرار**) كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة الأهمية كانت (**عالية جداً**) بمتوسط عام بلغ (٤,٢٨ من ٥)، **ويمكن تفسير هذا المجال عموماً بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية المشاركة في صناعة القرارات الجامعية؛ لكونهم يدركون أن صناعة القرار هو جوهر عمل القيادة الإدارية، وأن نجاحه وفاعليته من وجهة نظرهم مرتبط بتفعيل المشاركة الجماعية سواء على مستوى منسوبي الجامعة أو على مستوى المجتمع المحلي، كما أن حصول هذا المجال على درجة أهمية (عالية جداً) يشير من وجهة نظر الباحث إلى تبني القيادات الأكاديمية التوجه نحو ديموقراطية القيادة والإدارة في الجامعات، ونبذ النظم التقليدية المتمثلة في البيروقراطية المقيتة والمغالاة في مركزية السلطة وصناعة القرارات، وبالتالي يؤكد سعي الجامعات إلى تبني نظم ضمان الجودة الذي يعد عنصر المشاركة في صناعة القرارات من أهم مرتكزاته في مؤسسات التعليم العالي،** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خديجة الزهراني (٢٠١٢م) التي خلصت إلى توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية، بحيث تضم إلى جانب الرؤساء ووكلائهم ممثلين عن الحكومة ورجال الأعمال المساهمين ورجال المجتمع المدني، على أن يتم تعيين مدير الجامعة والوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية عن طريق الانتخاب، ودراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م) التي خلصت إلى أن من أهم الأسس التي تستند عليها الحوكمة المؤسسية

المشاركة المجتمعية الفاعلة وتيسير عملية صناعة القرار القائمة على المشاركة ودعم الإدارة الذاتية ولا مركزية السلطة، ودراسة (Wang,2010) التي خلصت إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) انعكس على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي، و**دراسة (Pond. 2002)** التي خلصت إلى ضرورة إتاحة وتفعيل المشاركة المجتمعية في الجامعات.

جدول رقم (٣٦)

درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣٣	وجود نظام مالي مستقل دون قيود	٤,٥	٠,٧٥	عالية جداً
٢	٣٩	ممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعالة	٤,٣١	٠,٦١	عالية جداً
٣	٣٤	وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات السعودية	٤,٢٦	٠,٧٧	عالية جداً
٤	٣٨	إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود	٤,٢٤	٠,٧٨	عالية جداً
٥	٣٥	ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي	٤,٢٣	٠,٧٩	عالية جداً
٦	٤٠	تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها	٤,٢٢	٠,٧٨	عالية جداً
٧	٣٦	تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية	٤,٢١	٠,٧٥	عالية جداً
٨	٣٧	فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية	٤,١٩	٠,٧٥	عالية
٩	٣١	التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية	٤,١٨	٠,٧٧	عالية
١٠	٣٢	بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي	٤,١٦	٠,٧٣	عالية
		المتوسط العام للمجال الرابع	٤,٢٥	٠,٣٨	عالية جداً

من خلال النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٣٦) يتبين حصول عبارات هذا المجال على درجة أهمية (**عالية جدا**) بمتوسط عام بلغ (٤،٢٥ من ٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٨)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة أهمية مجال **(الاستقلالية والحرية الأكاديمية)** تراوحت بين (٤,٥ و٤,١٦) وفق مقياس التدرج الخماسي، أي أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة أهمية مجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ومما يؤكد هذا التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية مجال المشاركة في صناعة

القرارات قيم الانحرافات المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات حيث تراوحت بين (٠,٦١ و٠,٧٩) مما يشير إلى أن قيم تشتت كل مؤشر من مؤشرات هذا المجال عن متوسطها الحسابي ضئيلة جدا، ويلاحظ ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المعيار حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(عالية جدا وعالية)** ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

- **أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية جدا) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:**

▪ أظهرت النتائج أن المؤشرات (٣٣) و(٣٩) و(٣٤) و(٣٨) و(٣٥) و(٤٠) و(٣٦) جاءت على التوالي في المراتب من الأولى الى المرتبة السابعة، حيث جاء في **المرتبة الأولى** المؤشر رقم (٣٣)، بمتوسط بلغ (٤,٥) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "وجود نظام مالي مستقل دون قيود"، بينما جاء في **المرتبة الثانية** المؤشر رقم (٣٩)، بمتوسط بلغ (٤,٣١) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "ممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعالة"، كما جاء في **المرتبة الثالثة** المؤشر رقم (٣٤)، بمتوسط بلغ (٤,٢٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات السعودية"، وجاء في **المرتبة الرابعة** المؤشر رقم (٣٨)، بمتوسط بلغ (٤,٢٤) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود"، في حين جاء في **المرتبة الخامسة** المؤشر رقم (٣٥)، بمتوسط بلغ (٤,٢٣) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي"، كما جاء في **المرتبة السادسة** المؤشر رقم (٤٠)، بمتوسط بلغ (٤,٢٢) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم

الخطط الدراسية للقسم وتعديلها"، في حين جاء في **المرتبة السابعة** المؤشر رقم (٣٦)، بمتوسط بلغ (٤,٢١) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية"، **وقد يعزى السبب في كون درجة الأهمية كانت (عالية جدا) من خلال المؤشرات السابقة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية إلى أنهم يدركون أهمية أن تتمتع الجامعات السعودية بأنظمة مالية مستقلة دون تعقيد أو قيود تفرض على ميزانياتها المالية في ظل وجود أنظمة صارمة وفعالة للرقابة والمحاسبية، وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية لديهم إدراك وإيمان بأن الجامعات السعودية لديها القدرة على توجيه مواردها بالشكل الأمثل، وتنويع مصادر هذه الموارد، وبالتالي توظيفها في زيادة طاقاتها الاستيعابية، وتنويع تخصصاتها وفقًا لحاجة سوق العمل، كما تدرك القيادات الأكاديمية أهمية وجود لوائح وأنظمة تساعد على استقلالية الجامعات والتمتع بحرية أكاديمية في كافة أنشطتها وأعمالها، سواء أكانت في الأنظمة المالية أو الإدارية أو الأكاديمية أسوة بالجامعات المتقدمة على مستوى العالم التي جعلت هذه الجامعات تحصل على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية بسبب ما أفرزته الاستقلالية والحرية من ضمان جودة مخرجاتها المتمثل في إنتاجها العلمي وطلابها الذين تتهافت عليهم شركات القطاع الخاص والحكومي، كل ذلك كان محفزاً لعينة الدراسة على أن تنال المؤشرات السابقة أهمية بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظرهم.**

- **<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>**

▪ كشفت النتائج عن أن المؤشرات (٣٧) و(٣١) و(٣٢) جاءت على التوالي في المراتب الثامنة والتاسعة والعاشرة، حيث احتل المؤشر رقم (٣٧) **المرتبة الثامنة** بمتوسط بلغ (٤,١٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية"، كما جاء في **المرتبة التاسعة** المؤشر رقم (٣١)، بمتوسط بلغ (٤,١٨) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية"، في حين جاء في **المرتبة العاشرة** والأخيرة

المؤشر رقم (٣٢)، بمتوسط بلغ (٤,١٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي الاستقلالية والحرية الأكاديمية فيها من خلال "بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي"، ويلاحظ أن هذه المؤشرات حصلت على درجة أهمية **(عالية)** من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وهي متقاربة في المتوسط مع المؤشرات السابقة لها التي أخذت درجة أهمية (عالية جدا) **ويرجع الباحث السبب في كون هذه المؤشرات جاءت في المراتب الأخيرة في هذا المجال لكون فئة عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية يدركون أن فتح التخصصات العلمية عادة لا يتم إلا وفق احتياج علمي مخطط ومدروس من كل النواحي وبحسب توافر الإمكانات المادية والبشرية لكل جامعة، وهو ممارس بالفعل، وبالتالي كان من وجهة نظرهم ذو أولوية أقل، لأنهم يرون أن هناك أنشطة غائبة قد تمثل من وجهة نظرهم أهمية أعلى مما سواها في تحقيق الاستقلالية والحرية الأكاديمية للجامعات، إضافة إلى أن مؤشر بناء الهياكل التنظيمية دون تدخل خارجي أتى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في المرتبة الأخيرة على الرغم من أنه حصل على درجة أهمية (عالية)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنهم يدركون أن بناء الهياكل وصياغة اللوائح والتشريعات هي من صلاحيات الوزارة والمجالس التابعة مثل مجلس التعليم العالي سابقا ، وبالتالي هم قادة تنفيذيون ولا يقع بناء الهياكل ضمن مهامهم أو صلاحياتهم.**

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٣٦) حول درجة أهمية مجال **(الاستقلالية والحرية الأكاديمية)** كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة الأهمية كانت (عالية جدا) بمتوسط عام بلغ (٤,٢٥ من ٥) **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية الاستقلالية والحرية الأكاديمية؛ لكونهم يدركون أن من أسباب تقدم الجامعات السعودية إضفاء المزيد من الاستقلالية والحرية لكافة أنظمتها (المالية والإدارية والأكاديمية) في ظل وجود أنظمة للرقابة والمحاسبية من خلال وحدات المراجعة الداخلية، والخارجية ومن خلال آراء المجتمع المحلي وسوق العمل حول مخرجاتها، ولعل من محاسن الصدف أن كان توقيت تطبيق هذه الدراسة جاء متوافقًا مع المرسوم الملكي التاريخي المتمثل في دمج وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم**

تحت مسمى واحد هو وزارة التعليم، ما يعني من وجهة نظر الباحث أن هذه الخطوة تعد نقلة نوعية وتاريخية على مستوى الجامعات؛ لكونها ستعجل -بمشيئة الله تعالى- إلى الإسراع باستقلالية الجامعات، لكي تنطلق نحو الإبداع والتميز والمنافسة بشكل أكبر محليا وإقليميا وعالميا أسوة بمثيلاتها من الجامعات المتقدمة حول العالم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة برقعان والقرشي (٢٠١٢م) التي خلصت إلى ضرورة العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية، ودراسة فخري (٢٠١١م) التي خلصت إلى الاتجاه إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية واعتبار الحرية الأكاديمية أحد أهم المعايير العلمية في الحياة الجامعية، **ودراسة عبدالهادي (٢٠٠٥م)** التي خلصت إلى إعطاء الاستقلالية الكاملة للجامعات المصرية من خلال وضع سياسات خاصة بها، والبحث عن بدائل أخرى للتمويل الذاتي.

جدول رقم (٣٧)

درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مجال كفاءة وفاعلية الاتصال

الترتيب	رقم العبارة	المجال الخامس: كفاءة وفاعلية الاتصال تراعي الجامعة كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٥٠	تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة	٤,٥٢	٠,٦٣	عالية جداً
٢	٤٧	الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة	٤,٤٦	٠,٥٨	عالية جداً
٣	٤٢	توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة	٤,٣١	٠,٧٤	عالية جداً
٤	٤١	وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية	٤,٢٩	٠,٧٦	عالية جداً
٥	٤٦	توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة لشكاوى المستفيدين	٤,٢٨	٠,٨٩	عالية جداً
٦	٤٣	تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب	٤,٢٦	٠,٧٣	عالية جداً
٧	٤٤	نقل المعلومات لمنسوبيها التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق	٤,٢٣	٠,٧٨	عالية جداً
٨	٤٩	تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع	٤,١٨	٠,٩١	عالية
٩	٤٥	السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة	٤,١٥	٠,٨٥	عالية
١٠	٤٨	تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة	٤,٠٤	٠,٧٢	عالية
		المتوسط العام للمجال الخامس	٤,٢٧	٠,٤١	عالية جدا

من خلال النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٣٧) يتبين حصول عبارات هذا المجال على درجة أهمية (**عالية جداً**) بمتوسط عام بلغ (٤،٢٧ من ٥) وبانحراف معياري قدره

(٠,٤١)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة أهمية مجال **(كفاءة وفاعلية الاتصال)** تراوحت بين (٤,٥٢ و٤,٠٤) وفق مقياس التـــدرج الخماســـي، أي أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة أهميـــة مجـــال كفـــاءة وفاعليـــة الاتصال كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمـــدخل لضـــمان الجـــودة والاعتمـــاد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ومما يؤكد هذا التجانس فـــي موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية مجال كفاءة وفاعلية الاتصـــال قـــيم الانحرافـــات المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات حيث تراوحت بين (٠,٦٣ و٠,٩١) مما يشير إلى أن قيم تشتت كل مؤشر من مؤشرات هذا المجال عن متوسطها الحسابي ضئيلة جدا، ويلاحظ ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هـــذا المجـــال، حيـــث جـــاءت المؤشرات ما بين درجة **(عالية جدا وعالية)** ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

- **<u>أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية جدا) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>**

▪ أظهرت النتائج أن المؤشرات (٥٠) و(٤٧) و(٤٢) و(٤١) و(٤٦) و(٤٣) و(٤٤) جاءت على التوالي في المراتب من الاولى الى السابعة، حيث جاء في **<u>المرتبة الأولى</u>** المؤشر رقم (٥٠)، بمتوسط بلغ (٤,٥٢) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفعالية الاتصال فيها من خلال "تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة"، و جاء في **<u>المرتبة الثانية</u>** المؤشر رقم (٤٧)، بمتوسط بلغ (٤,٤٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة"، كما جاء في **<u>المرتبة الثالثة</u>** المؤشر رقم (٤٢)، بمتوسط بلغ (٤,٣١) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة"، بينما جاء في **<u>المرتبة الرابعة</u>** المؤشر رقم (٤١)، بمتوسط بلغ (٤,٢٩) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية"، وجاء في **<u>المرتبة الخامسة</u>** المؤشر رقم (٤٦)، بمتوسط بلغ (٤,٢٨) الذي نص

على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة لشكاوى المستفيدين"، كما جاء في **المرتبة السادسة** المؤشر رقم (٤٣)، بمتوسط بلغ (٤,٢٦) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب"، في حين جاء في **المرتبة السابعة** المؤشر رقم (٤٤)، بمتوسط بلغ (٤,٢٣) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "نقل المعلومات لمنسوبيها التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق"، **وقد يعزى السبب في ذلك لكون القيادات الأكاديمية يلمسون الجهود التي تقوم بها الجامعات السعودية في سبيل تطوير البنية التكنولوجية للاتصالات ونظم المعلومات في بيئتها الإدارية والأكاديمية والعمل على الاستفادة من الوسائل الحديثة في الاتصالات وتقنية المعلومات ومواكبة الجامعات المتقدمة في هذا الشأن، ولا شك أن وجود عمادات ومراكز تقنية المعلومات والخدمات الإلكترونية في الجامعات وما تقوم به من أدوار حيوية ومهمة في تسهيلها الإجراءات والعمليات الإدارية والأكاديمية لهو أكبر دليل على هذا الاهتمام للتحول من البيئة التقليدية إلى البيئة الرقمية، بالإضافة إلى إدراك القيادات الأكاديمية الأهمية الكبيرة للمجتمع المحلي؛ في كونه شريك أساسي وداعم رئيس في تطوير وتحسين إنتاجية ومخرجات الجامعات السعودية.**

- **أهم المؤشرات التي جاءت بدرجة أهمية (عالية) تبعًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة:**

- كشفت النتائج عن أن المؤشرات (٤٩) و(٤٥) و(٤٨) جاءت على التوالي في المراتب الثامنة والتاسعة والعاشرة، حيث احتل المؤشر رقم (٤٩) **المرتبة الثامنة** بمتوسط بلغ (٤,١٨) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع"، كما جاء في **المرتبة التاسعة** المؤشر رقم (٤٥)، بمتوسط بلغ (٤,١٥) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة"، في حين جاء في **المرتبة العاشرة** والأخيرة المؤشر

رقم (٤٨)، بمتوسط بلغ (٤,٠٤) الذي نص على أن الجامعة تراعي كفاءة وفاعلية الاتصال فيها من خلال "تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة"، ويلاحظ أن هذه المؤشرات حصلت على درجة أهمية (عالية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وهي متقاربة في المتوسط مع المؤشرات السابقة لها، التي أخذت درجة أهمية (عالية جدا)، **ويرجع الباحث السبب في كون هذه المؤشرات جاءت في المراتب الأخيرة في هذا المجال على الرغم من انها كانت ذات درجة اهمية (عالية) ، وذلك يرجع لكون فئة عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية يدركون الأهمية الكبيرة للإعلام الجديد المتمثل في مواقع التواصل الاجتماعي والدور الحيوي الذي تؤديه، ونتيجة لشيوعها فلم تعد مقتصرة على أحد، ومن المؤكد أن منسوبي الجامعة لديهم مواقع وصفحات للتواصل الاجتماعي فرضتها ظروف العولمة ومجتمع المعرفة، فمسألة التشجيع تم تجاوزها، فالحاجة أصبحت ماسة لكيفية الاستفادة من هذه المواقع في تحسين وتطوير أداء الجامعات من خلال ما يطرح فيها من رؤى وأفكار ومقترحات، وبالتالي الاسهام في سد الفجوة في عملية التواصل، وتكون أداة مهمة وحلقة وصل ما بين الجامعات والمجتمع المحلي إذا ما استُثمرت على الوجه الصحيح.**

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٣٧) حول درجة أهمية مجال **(كفاءة وفاعلية الاتصال)** كأحد مجالات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها يتضح أن درجة الأهمية كانت **(عالية جداً)** بمتوسط عام بلغ (٤,٢٧ من ٥)، **ويمكن تفسير هذا المجال عموما بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية كفاءة وفاعلية الاتصال، وذلك نتيجة طبيعية نابعة من اهتمام الجامعات السعودية بأنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات المتطورة ومواكبة الدول المتقدمة في هذا المجال، كما أن القيادات الأكاديمية وبحكم مراكزهم الوظيفية يدركون أن الاتصال الكفء والفعّال هو شريان الحياة الجامعية الذي تجري من خلاله الأفكار والمعلومات والمشاعر والاتجاهات وتسير من خلاله القرارات، وبالتالي وفي ظل عصر العولمة ومجتمع المعرفة ومتطلبات الجودة والتميز لن تستطيع الجامعات القيام بدورها على الوجه الأكمل والأمثل ما لم يكن لديها نظم اتصال ومعلومات مفتوحة وحديثة في**

ظل قيادة متطورة ومتفتحة قائمة على تعددية الآراء والتوجهات من أجل تحقيق تطلعات واحتياجات المجتمع التنموية والثقافية والاقتصادية وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حافظ وحسين وخضير(٢٠١٢م) التي خلصت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر وبشكل كبير في حوكمة المنظمات، وبالتالي في نجاح الجامعة وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بكفاءة وفاعلية، ودراسة مرعي (٢٠٠٩م) التي خلصت إلى أن تحسين الإدارة الجامعية يتم من خلال المعلوماتية وشبكات الاتصال، ودراسة عبدالجبار وحسون والنعيمي (٢٠١٢م) التي خلصت الى ضرورة وجود خصائص محددة للحوكمة الرشيدة واجبة التطبيق في المحيط البيئي الداخلي، وبما يزيد من قدرة المنظمة على التواصل والتفاعل الخارجي مع جميع الأطراف الفاعلة، ودراسة "إنزويسي" (Anzoise, 2005) التي خلصت إلى تأثير عدد من العوامل في تحديد مستويات ضمان جودة واعتماد الجامعة مثل الإجراءات العملية المستخدمة في تطبيق عمليات الاعتماد الأكاديمي، ونظم الاتصال، والتفاوض مع الفئات والمجموعات المختلفة من أصحاب المصالح، والدعم الداخلي والخارجي، والقيم الثقافية السائدة، ودراسة "بورنمان" (Bornman, 2004) التي خلصت إلى ضرورة الاهتمام بمبادئ: العدالة والمساواة، والاتصال الفعال.

جدول رقم (٣٨)

يوضح أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال جميع مجالات الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	رقم المجال	مجالات الحوكمة الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣	الرقابة والمساءلة الإدارية	٤,٣	٠,٣٧	عالية جداً
٢	٤	المشاركة في صناعة القرار	٤,٢٨	٠,٤٢	عالية جداً
٣	٢	كفاءة وفعالية الاتصال	٤,٢٧	٠,٤١	عالية جداً
٤	٥	الاستقلالية والحرية الأكاديمية	٤,٢٥	٠,٣٨	عالية جداً
٥	١	الإفصاح والشفافية	٤,٢٤	٠,٣٥	عالية جداً
المتوسط العام لأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة			٤,٢٧	٠،٣٣	عالية جداً

تشير النتائج بالجدول رقم (٣٨) أعلاه والمتعلقة بوجهات نظر عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية محل الدراسة أن درجة أهمية الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة **(عالية جدا)** على المستوى العام، وذلك من خلال مجالات الحوكمة الرشيدة ككل، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (٤,٢٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٣)، **وقد يعزى السبب في ذلك لإدراك القيادات الأكاديمية أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات نتيجة للتوجه السائد لدى الجامعات السعودية نحو تبني أنظمة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في كافة عناصرها وأنشطتها كما أن مجالات الحوكمة الرشيدة في هذه الدراسة تتضمن بعض مضامين معايير ومؤشرات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي؛ لذا من الطبيعي أن تنال هذه المجالات والمؤشرات على درجة أهمية عالية، بالإضافة إلى وجود بعض المؤشرات التي تشجع على القيادة الديموقراطية والتقليل من المغالاة في مركزية السلطة، فضلا عن أن معظم أنظمة الاعتماد الأكاديمي تشتمل على معيار خاص بجودة (القيادة والحوكمة)، وبالتالي تشير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث إلى أن صنّاع القرار في الجامعات السعودية المتمثلين في عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية لديهم الرغبة والدافعية إلى تبني أنشطة وعمليات الحوكمة الرشيدة، مما يساعد على تطبيقها على الوجه الصحيح، رغبة منهم في تحقيق ضمان جودة الجامعات، وبالتالي حصولها على الاعتمادات الأكاديمية المحلية والإقليمية والعالمية.** وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فخري (٢٠١١م) التي خلصت إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة والاتجاه إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية وتطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية، ودراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١٠م) التي خلصت إلى أن الحوكمة الرشيدة للجامعات تعمل على رفع كفاءة الجامعات من خلال تحقيق مبادئ الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية والمحاسبية التعليمية وتكافؤ الفرص التعليمية وتوفير مصادر بديلة للتمويل، ودراسة (Hallak & Poisson,2006) التي خلصت إلى أهمية الحوكمة في ترشيد عملية صنع القرار التربوي والتعليمي وإدارة النظم التعليمية، وذلك من خلال تضمين الحوكمة في طرق ومنهجيات التخطيط التعليمي، فضلاً عن دورها في تفعيل نظم المحاسبية التعليمية.

سادساً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية-الجامعة-التخصص-المركز الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، يتناول الباحث آراء العينة باختلاف متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك لكشف دلالة الفروق باختلاف (الدرجة العلمية، الجامعة، المركز الوظيفي، الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)، كما تمّ استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وذلك لقياس دلالة الفروق باختلاف (التخصص)، لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، كما سيرد في الجداول التالية:

جدول رقم (٣٩)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف متغير الدرجة العلمية

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	١,٣٢١	٢	٠,٦٦٠	٤,٢٩*	٠,٠١٤
	داخل المجموعات	٥٤,٩٢٤	٣٥٧	٠,١٥٤.		
	المجموع	٥٦,٢٤٥	٣٥٩			
الرقابة والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	٠,٤٧٨	٢	٠,٢٣٩	١,٧١٠	٠,١٨٢
	داخل المجموعات	٤٩,٩٢٢	٣٥٧	٠,١٤٠		
	المجموع	٥٠,٤٠٠	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	١,٠٨٨	٢	٠,٥٤٤	٣,٤٤*	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٥٦,٥٧١	٣٥٧	٠,١٥٨		
	المجموع	٥٧,٦٥٩	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	٢,٤٥٢	٢	١,٢٢٦	٩,١٢**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٧,٩٨٧	٣٥٧	٠,١٣٤		
	المجموع	٥٠,٤٣٩	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	٠,٣٨٣	٢	٠,١٩١	١,٣١	٠,٢٧
	داخل المجموعات	٥٢,١٨٩	٣٥٧	٠,١٤٦		
	المجموع	٥٢,٥٧٢	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	١,٠٠٨	٢	٠,٥٠٤	٥,٨٠**	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	٣١,٠١٥	٣٥٧	٠,٠٨٧		
	المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			

** تشير إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

*تشير إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٣٩) أعلاه، أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية باختلاف **الدرجة العلمية** على المستوى الكلي وعلى مستوى مجالات **(الإفصاح والشفافية، المشاركة في صناعة القرار، والاستقلالية والحرية الأكاديمية)**، بينما لم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كلٍّ من مجالي **(المساءلة والرقابة الإدارية وكفاءة وفاعلية الاتصال).**

وللتحقق من معنوية الفروق بالجدول السابق ودلالاتها الإحصائية واتجاهها، قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه **(Scheffe)** للمقارنات البعدية، كما هو مبين بالجدول **(٤٠)** أدناه:

جدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، لكشف دلالة الفروق حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف الدرجة العلمية

مجالات الحوكمة الرشيدة	الدرجة العلمية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط		
				أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الإفصاح والشفافية	أستاذ مساعد	٨٢	٤,١٣	–	*-٠,١٥	-٠,١٣
	أستاذ مشارك	١٦٦	٤,٢٩	*٠,١٥	–	٠,٠٣
	أستاذ	١١٢	٤,٢٦	٠,١٣	-٠,٠٣	–
المشاركة في صناعة القرار	أستاذ مساعد	٨٢	٤,١٨	–	-٠,١٣	-٠,١٣
	أستاذ مشارك	١٦٦	٤,٣٠٩	-٠,١٣	–	-٠,٠٠٥
	أستاذ	١١٢	٤,٣١٤	٠,١٣	٠,٠٠٥	–
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	أستاذ مساعد	٨٢	٤,١٠	–	*-٠,٢٠	*-٠,٢٠
	أستاذ مشارك	١٦٦	٤,٢٩٧	*٠,٢٠	–	٠,٠٠١
	أستاذ	١١٢	٤,٢٩٦	*٠,٢٠	-٠,٠٠١	–
المستوى الكلي	أستاذ مساعد	٨٢	٤,١٨	–	*-٠,١٣	*-٠,١٣
	أستاذ مشارك	١٦٦	٤,٣٠١	*٠,١٣	–	-٠,٠٠٢
	أستاذ	١١٢	٤,٣٠٣	*٠,١٣	٠,٠٠٢	–

*تشير إلى أن الفرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥).

▪ يتضح من النتائج بالجدول (٤٠) أعلاه، أن الفروق المتعلقة بمجال **(الإفصاح والشفافية)**، دالة إحصائيًّا وجوهرية، بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وذلك لصالح أستاذ مشارك، **وقد يُعزى السبب في ذلك، لكون فئة "أستاذ مشارك" أكثر خبرة وتجربة، مقارنة بـــ"أستاذ مساعد"، كما أن عامل النضج الوظيفي لدى "أستاذ مشارك" أعلى، فكلما زادت عدد سنوات الخبرة للقيادات الأكاديمية، أصبحت أكثر إدراكًا لدرجة ممارسة الإفصاح والشفافية.**

▪ بينما الفروق المتعلقة بالمشاركة في صناعة القرار غير جوهرية. كما أشارت النتائج، إلى أنه فيما يتعلق **(بالاستقلالية والحرية الأكاديمية)**، فإن الفروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين كلّ من أستاذ مشارك وأستاذ، مع أستاذ مساعد، وذلك لصالح كلّ من؛ أستاذ مشارك وأستاذ. **وقد يعزى السبب في ذلك، إلى أن القيادات من فئة أستاذ وأستاذ مشارك، تزداد النزعة لديهم للاستقلالية والحرية الأكاديمية، تبعًا لازدياد الخبرة وسنوات العمل، بينما فئة أستاذ مساعد –ونظرًا لقلة الخبرة، فهو أقل إدراكًا لأهمية الاستقلالية والحرية الأكاديمية.**

▪ أما على المستوى الكلي، فقد تبين أن الفروق جوهرية كذلك، بين كلّ من أستاذ مشارك وأستاذ، مقارنة بأستاذ مساعد، وذلك لصالح كلّ من أستاذ مشارك وأستاذ. **وقد يُعزى السبب في ذلك لتمتع فئة أستاذ وأستاذ مشارك بخبرة أكبر، ونضج وظيفي، ويتولون مناصب قيادية أعلى مقارنة بفئة أستاذ مساعد، وبالتالي كانت درجة إدراكهم أهمية الشفافية والاستقلالية والحرية الأكاديمية عالية.**

جدول رقم (٤١)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة، حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف متغير الجامعة

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	١٢,٥٥٢	٤	٣,١٣٨	٢٥,٤٩٥**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٣,٦٩٣	٣٥٥	٠,١٢٣		
	المجموع	٥٦,٢٤٥	٣٥٩			
الرقابة والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	١٦,٠٠٥	٤	٤,٠٠١	٤١,٢٩٩**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٤,٣٩٥	٣٥٥	٠,٠٩٧		
	المجموع	٥٠,٤٠٠	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	١٣,٩٠٣	٤	٣,٤٧٦	٢٨,١٩٩**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٣,٧٥٦	٣٥٥	٠,١٢٣		
	المجموع	٥٧,٦٥٩	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	١٠,٢٢٣	٤	٢,٥٥٦	٢٢,٥٦١**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٠,٢١٦	٣٥٥	٠,١١٣		
	المجموع	٥٠,٤٣٩	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	١١,٧٢٦	٤	٢,٩٣١	٢٥,٤٧٨**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٠,٨٤٦	٣٥٥	٠,١١٥		
	المجموع	٥٢,٥٧٢	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	١١,٩٤٥	٤	٢,٩٨٦	٥٢,٨٠٣**	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٢٠,٠٠٧	٣٥٥	٠,٠٥٧		
	المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			

** تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٤١) أعلاه، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة، حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية **باختلاف الجامعة** على المستوى الكلي، وعلى مستوى مجالات الحوكمة الرشيدة. وللكشف عن دلالة الفروق السابقة، تم إجراء اختبار شيفيه **Scheffe** للمقارنات المتعددة، كما هو مبين بالجدول رقم (٤٢) التالي:

جدول رقم (٤٢)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة، لكشف دلالة الفروق حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف الجامعة

مجالات الحوكمة الرشيدة	الجامعة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط				
				أم القرى	الملك سعود	الملك فيصل	الملك خالد	تبوك
الإفصاح والشفافية	أم القرى	١١٢	٤,٢٧	–	-٠,٢٣*	٠,٢٥*	٠,٠٩	٠,٣٢*
	الملك سعود	٩٢	٤,٥٠	٠,٢٣*	–	٠,٤٨*	٠,٣٢*	٠,٥٥*
	الملك فيصل	٤٨	٤,٠٢	-٠,٢٥*	-٠,٤٨*	–	-٠,١٦	٠,٠٧
	الملك خالد	٦٤	٤,١٨	-٠,٠٩	-٠,٣٢*	٠,١٦	–	٠,٢٣*
	تبوك	٤٤	٣,٩٥	-٠,٣٢*	-٠,٥٥*	-٠,٠٧	-٠,٢٣*	–
الرقابة والمساءلة الإدارية	أم القرى	١١٢	٤,٤٩	–	٠,٠٠٤	٠,٤٣*	٠,٢٨*	٠,٥٤*
	الملك سعود	٩٢	٤,٤٨	-٠,٠٠٤	–	٠,٤٣*	٠,٢٨*	٠,٥٤*
	الملك فيصل	٤٨	٤,٠٥	-٠,٤٣*	-٠,٤٣*	–	-٠,١٥	٠,١١
	الملك خالد	٦٤	٤,٢٠	-٠,٢٨*	-٠,٢٨*	٠,١٥	–	٠,٢٦*
	تبوك	٤٤	٣,٩٤	-٠,٥٤*	-٠,٥٤*	-٠,١١	-٠,٢٥*	–
المشاركة في صناعة القرار	أم القرى	١١٢	٤,٤١	–	-٠,٠٨	٠,٣٠*	٠,٢٨*	٠,٤٨*
	الملك سعود	٩٢	٤,٤٩	٠,٠٨	–	٠,٣٨*	٠,٣٦*	٠,٥٥*
	الملك فيصل	٤٨	٤,١١	-٠,٣٠*	-٠,٣٨*	–	-٠,٠٢	٠,١٨
	الملك خالد	٦٤	٤,١٣	-٠,٢٨*	-٠,٣٦*	٠,٠٢	–	٠,٢٠
	تبوك	٤٤	٣,٩٣	-٠,٤٨*	-٠,٥٥*	-٠,١٨	-٠,٢٠	–
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	أم القرى	١١٢	٤,٣٣	–	-٠,٠٨	٠,٢٠*	٠,١٠	٠,٤٦*
	الملك سعود	٩٢	٤,٤١	٠,٠٨	–	٠,٢٨*	٠,١٨*	٠,٥٤*
	الملك فيصل	٤٨	٤,١٣	-٠,٢٠*	-٠,٢٨*	–	-٠,١٠	٠,٢٦*
	الملك خالد	٦٤	٤,٢٣	-٠,١٠	-٠,١٨*	٠,١٠	–	٠,٣٦*
	تبوك	٤٤	٣,٨٧	-٠,٤٦*	-٠,٥٤*	-٠,٢٦*	-٠,٣٦*	–
كفاءة وفاعلية الاتصال	أم القرى	١١٢	٤,٢٩	–	-٠,٢٦*	٠,١٨*	٠,٠٩	٠,٢٧*
	الملك سعود	٩٢	٤,٥٥	٠,٢٦*	–	٠,٤٥*	٠,٣٦*	٠,٥٣*
	الملك فيصل	٤٨	٤,١٠	-٠,١٨*	-٠,٤٥*	–	-٠,٠٩	٠,٠٩
	الملك خالد	٦٤	٤,٢٠	-٠,٠٩	-٠,٣٦*	٠,٠٩	–	٠,١٨
	تبوك	٤٤	٤,٠٢	-٠,٢٧*	-٠,٥٣*	-٠,٠٩	-٠,١٨	–
المستوى الكلي	أم القرى	١١٢	٤,٣٦	–	-٠,١٣*	٠,٢٧*	٠,١٧*	٠,٤٢*
	الملك سعود	٩٢	٤,٤٩	٠,١٣*	–	٠,٤٠*	٠,٣٠*	٠,٥٤*
	الملك فيصل	٤٨	٤,٠٨	-٠,٢٧*	-٠,٤٠*	–	-٠,١٠	٠,١٤
	الملك خالد	٦٤	٤,١٩	-٠,١٧*	-٠,٣٠*	٠,١٠	–	٠,٢٤*
	تبوك	٤٤	٣,٩٤	-٠,٤٢*	-٠,٥٤*	-٠,١٤	-٠,٢٤*	–

*تشير إلى أن الفرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

أظهرت نتائج الاختبار البعدي باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (٤٢) ما يلي:

- المجال الأول، درجة أهمية تطبيق **الإفصاح والشفافية،** بينت النتائج أن هناك فروق جوهرية بين جامعة أم القرى وجامعتي (الملك فيصل، وجامعة تبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى، كما بينت النتائج وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية، بين جامعة الملك سعود والجامعات، التي تضمّ (أم القرى، الملك فيصل، الملك خالد، وتبوك)، وذلك لصالح جامعة الملك سعود.
- المجال الثاني، درجة أهمية تطبيق **الرقابة والمساءلة الإدارية،** فقد بينت النتائج وجود فروق جوهرية، وذات دلالة إحصائية بين جامعة أم القرى والجامعات التي تضم جامعة (الملك فيصل، الملك خالد، وتبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى. كما بينت النتائج وجود فروق معنوية، وذات دلالة إحصائية بين جامعة الملك سعود والجامعات التي تضمّ جامعة (الملك فيصل، الملك خالد، وتبوك)، وذلك لصالح جامعة الملك سعود. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق جوهرية بين جامعة الملك خالد وجامعة تبوك.
- المجال الثالث، درجة أهمية تطبيق **المشاركة في صناعة القرار،** فقد بينت النتائج أن هناك فروق جوهرية بين جامعة أم القرى والجامعات التي تضم جامعة (الملك فيصل، الملك خالد، تبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى. كما بينت النتائج وجود فروق معنوية، وذات دلالة إحصائية بين جامعة الملك سعود والجامعات التي تضم جامعة (الملك فيصل، الملك خالد وتبوك)، وذلك لصالح جامعة الملك سعود.
- المجال الرابع، درجة أهمية تطبيق **الاستقلالية والحرية الأكاديمية،** فقد أظهرت النتائج أن الفروق جوهرية بين جامعة أم القرى وجامعتي (الملك فيصل وجامعة تبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى. كما أشارت النتائج أن الفروق جوهرية ودالة إحصائيًا بين جامعة الملك سعود، والجامعات التي تضم جامعة (الملك فيصل، الملك خالد، تبوك)، وذلك لصالح الملك سعود. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق جوهرية بين جامعة الملك فيصل وجامعة تبوك، وذلك لصالح جامعة الملك فيصل.

▪ المجال الخامس، أهمية تطبيق **الكفاءة وفاعلية الاتصال**، فقد بينت النتائج وجود فروق جوهرية ودالة إحصائياً بين جامعة أم القرى والجامعات، التي تضمّ كل من جامعة (الملك فيصل وتبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى. كما أشارت النتائج أن الفروق جوهرية بين جامعة الملك سعود وكلّ من جامعة (أم القرى، الملك فيصل، الملك خالد، تبوك)، وذلك لصالح جامعة الملك سعود.

▪ أما على المستوى الكلي لمجالات الحوكمة الرشيدة، فقد كشفت النتائج، أن الفروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين جامعة أم القرى وكلّ من الجامعات التي تضم جامعة (الملك فيصل، الملك خالد وتبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى. كما بينت النتائج، أن الفروق جوهرية بين جامعة الملك سعود وكلّ من جامعة (أم القرى، الملك فيصل، الملك خالد، تبوك)، وذلك لصالح جامعة الملك سعود.

الخلاصة : نستنتج مما سبق، أن جميع الفروق تعود لصالح كلّ من جامعتي (أم القرى والملك سعود)، **وقد يعزى السبب في ذلك، لكون جامعتي أم القرى والملك سعود، من أقدم وأعرق الجامعات السعودية، ومن أوائل الجامعات التي سعت إلى التوجّه نحو تطبيق نظم ضمان الجودة، ما مكّن بعض كليات هاتين الجامعتين من الحصول على تصنيفات عالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي، وبالتالي يرى الباحث أن جامعتي (أم القرى والملك سعود)، من الجامعات التي يسهل فيها تطبيق عمليات وأنشطة الحوكمة الرشيدة، وذلك نتيجة الإدراك العالي للقيادات الأكاديمية فيها، بأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة، كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مقارنة مع غيرها من الجامعات.**

جدول رقم (٤٣)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة، باختلاف متغير المركز الوظيفي

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	١,٢١٠	٢	٠,٦٠٥	٣,٩٢٣*	٠,٠٢١
	داخل المجموعات	٥٥,٠٣٦	٣٥٧	٠,١٥٤		
	المجموع	٥٦,٢٤٥	٣٥٩			
الرقابة والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	٠,١٨٧	٢	٠,٠٩٤	٠,٦٦٥	٠,٥١٥
	داخل المجموعات	٥٠,٢١٣	٣٥٧	٠,١٤١		
	المجموع	٥٠,٤٠٠	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٠,٩٢٨	٢	٠,٤٦٤	٢,٩٢١	٠,٠٥٥
	داخل المجموعات	٥٦,٧٣١	٣٥٧	٠,١٥٩		
	المجموع	٥٧,٦٥٩	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	٠,٢٢٧	٢	٠,١١٤	٠,٨٠٨	٠,٤٤٧
	داخل المجموعات	٥٠,٢١١	٣٥٧	٠,١٤١		
	المجموع	٥٠,٤٣٩	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	٠,٩٩٧	٢	٠,٤٩٩	٣,٤٥٢*	٠,٠٣٣
	داخل المجموعات	٥١,٥٧٤	٣٥٧	٠,١٤٤		
	المجموع	٥٢,٥٧٢	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	٠,٤٢٧	٢	٠,٢١٤	٢,٤١٣	٠,٠٩١
	داخل المجموعات	٣١,٥٩٦	٣٥٧	٠,٠٨٩		
	المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			

* تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٤٣) أعلاه، أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) بين متوسطات العينة، حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، باختلاف **المركز الوظيفي**، في مجالي الإفصاح والشفافية، وكفاءة وفاعلية الاتصال.

وللكشف عن دلالة الفروق في مجالي الإفصاح والشفافية وكفاءة وفاعلية الاتصال بين آراء العينة، باختلاف المركز الوظيفي، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو بالجدول رقم (٤٤) التالي:

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة، لكشف دلالة الفروق حول تطبيق الحوكمة الرشيدة، باختلاف المركز الوظيفي

مجالات الحوكمة الرشيدة	المركز الوظيفي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط		
				عميد	وكيل	رئيس قسم
الإفصاح والشفافية	عميد	٨٧	٤,٢٩	–	-٠,٠١١	٠,١١
	وكيل	١١٤	٤,٣٠	٠,٠١١	–	٠,١٢*
	رئيس قسم	١٥٩	٤,١٨	-٠,١١	-٠,١٢*	–
كفاءة وفاعلية الاتصال	عميد	٨٧	٤,٣١	–	-٠,٠٣٦	٠,٠٨
	وكيل	١١٤	٤,٣٤	٠,٠٣٦	–	٠,١٢*
	رئيس قسم	١٥٩	٤,٢٢	-٠,٠٨	-٠,١٢*	–

*تشير إلى أن الفرق دال إحصائيًّا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

حيث أظهرت نتائج الاختبار البعدي باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (٤٤) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق بأهمية تطبيق مجال الإفصاح والشفافية، كأحد مجالات الحوكمة الرشيدة، حيث يتضح أن هناك فروقًا معنوية ذات دلالة إحصائية، بين كلّ من؛ وكيل الكلية ورئيس القسم، وذلك لصالح الوكيل. **وقد يرجع السبب في ذلك، لكون وكيل الكلية عادة ما يكون أكثر خبرة وتجربة، مقارنة برئيس القسم. كما أن رئيس القسم، قد يقع تحت نطاق إشراف وكيل الكلية، وبالتالي يصبح وكيل الكلية مرجعية لرئيس القسم، ما يجعل الوكيل أكثر إدراكًا لممارسة الإفصاح والشفافية مع مرؤوسيه والجهات التابعة له.**
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق بأهمية تطبيق مجال كفاءة وفاعلية الاتصال، كأحد مجالات الحوكمة الرشيدة، حيث كشفت النتائج، أن هناك فروقًا معنوية ذات دلالة إحصائية، بين كلّ من؛ وكيل الكلية ورئيس القسم، وذلك لصالح الوكيل. **وقد يُعزى السبب في ذلك، لكون وكيل الكلية يضطلع بمهام ومسؤوليات ونطاق إشراف،**

أعلى من رئيس القسم، فضلًا عن كثرة حضوره اللقاءات والاجتماعات، كما أنه -بحكم مركزه الوظيفي-لديه جهات اتصال متعددة داخل الجامعة أكثر من رئيس القسم، وبالتالي كان أكثر إدراكًا لأهمية كفاءة وفاعلية الاتصال، في نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة، كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

جدول رقم (٤٥)

يوضّح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة، حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي

مجالات الحوكمة الرشيدة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	٢,٠٥٧	٢	١,٠٢٨	٦,٧٧٥**	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٥٤,١٨٨	٣٥٧	٠,١٥٢		
	المجموع	٥٦,٢٤٥	٣٥٩			
الرقابة والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	٠,٥٤٩	٢	٠,٢٧٤	١,٩٥٦	٠,١٤٢
	داخل المجموعات	٤٩,٨٥١	٣٥٧	٠,١٤٠		
	المجموع	٥٠,٤٠٠	٣٥٩			
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٠,٣٧٧	٢	٠,١٨٨	١,١٧٥	٠,٣١٠
	داخل المجموعات	٥٧,٢٨٢	٣٥٧	٠,١٦٠		
	المجموع	٥٧,٦٥٩	٣٥٩			
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	بين المجموعات	٠,٦٩٦	٢	٠,٣٤٨	٢,٤٩٩٩	٠,٠٨٤
	داخل المجموعات	٤٩,٧٤٢	٣٥٧	٠,١٣٩		
	المجموع	٥٠,٤٣٩	٣٥٩			
كفاءة وفاعلية الاتصال	بين المجموعات	١,٠١٥	٢	٠,٥٠٧	٣,٥١٢*	٠,٠٣١
	داخل المجموعات	٥١,٥٥٧	٣٥٧	٠,١٤٤		
	المجموع	٥٢,٥٧٢	٣٥٩			
المستوى الكلي	بين المجموعات	٠,٨٣٥	٢	٠,٤١٧	٤,٧٧٩**	٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٣١,١٨٨	٣٥٧	٠,٠٨٧		
	المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			

** تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

*تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٤٥) أعلاه، أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستويات المعنوية (٠,٠١) و(٠,٠٥)، بين متوسطات العينة، حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، تبعاً لاختلاف **عدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي،** في كل من مجال الإفصاح والشفافية، ومجال كفاءة وفاعلية الاتصال، وعلى المستوى الكلي.

وللكشف عن دلالة الفروق في مجالي الإفصاح والشفافية وكفاءة وفاعلية الاتصال وعلى المستوى الكلي بين آراء العينة –باختلاف عدد الدورات التدريبية–تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو بالجدول رقم (٤٦) التالي:

جدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار شيفيه لكشف دلالة الفروق حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها، باختلاف عدد الدورات التدريبية

مجالات الحوكمة الرشيدة	عدد الدورات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط		
				أقل من ٣ دورات	أكثر من ٣ دورات	لم يحصل على أي دورة ذات علاقة
الإفصاح والشفافية	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٤,٢٤	–	–٠,٠٨	٠,١٣
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٤,٣٢	٠,٠٨	–	٠,٢١*
	لم يحصل على أي دورة ذات علاقة	٧٢	٤,١١	–٠,١٣	–٠,٢١*	–
كفاءة وفاعلية الاتصال	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٤,٢٩	–	–٠,٠٤	٠,١١
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٤,٣٣	٠,٠٤	–	٠,١٥*
	لم يحصل على أي دورة ذات علاقة	٧٢	٤,١٨	–٠,١١	–٠,١٥*	–
المستوى الكلي	أقل من ٣ دورات	١٦٣	٤,٢٧	–	–٠,٠٥	٠,٠٩
	أكثر من ٣ دورات	١٢٥	٤,٣٢	٠,٠٥	–	٠,١٤*
	لم يحصل على أي دورة ذات علاقة	٧٢	٤,١٩	–٠,٠٩	–٠,١٤*	–

حيث يتضح من النتائج بالجدول أعلاه، أن الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، الذين حصلوا على (أكثر من ٣ دورات تدريبية) في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والقيادات الأكاديمية التي لم تحضر أية دورات تدريبية، وذلك لصالح الذين تلقوا أكثر من ٣ دورات تدريبية. **وقد يعزى السبب في ذلك، للأثر الإيجابي للدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، في إثراء خبرات القيادات الأكاديمية، وتنمية إدراكهم حول أهمية**

الشفافية، وكفاءة وفاعلية الاتصال في نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة، كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

جدول رقم (٤٧)

يوضح نتائج اختبار "ت"، لدلالة الفروق حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة، باختلاف متغير التخصص

مجالات الحوكمة الرشيدة	المتوسطات الحسابية والانحرافات تبعًا للتخصص				قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الفعلية
	نظري (٢٤٢)		علمي (١١٨)			
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإفصاح والشفافية	٤,٢٤	٠,٤١	٤,٢٦	٠,٣٧	-٠,٥٨٢	٠,٥٦
الرقابة والمساءلة الإدارية	٤,٢٩	٠,٣٨	٤,٣٤	٠,٣٦	-١,٢١	٠,٢٣
المشاركة في صناعة القرار	٤,٢٥	٠,٤١	٤,٣٦	٠,٣٨	-٢,٥٠١*	٠,٠١٣
الاستقلالية والحرية الأكاديمية	٤,٢٤	٠,٣٩	٤,٢٨	٠,٣٤	-١,١٣٠	٠,٢٦
الكفاءة وفاعلية الاتصال	٤,٢٧	٠,٣٩	٤,٣١	٠,٣٨	-٠,٩٤٧	٠,٣٤
المستوى الكلي	٤,٢٦	٠,٣١	٤,٣١	٠,٢٨	-١,٦٥٣	٠,٠٩٩
تم احتساب قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)						

يتضح من نتائج اختبار "ت" بالجدول رقم (٤٧) أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة، حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، يعزى لاختلاف التخصص لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، ما عدا مجال (المشاركة في صناعة القرار)، فقد بينت النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وذلك لصالح التخصصات العلمية. وقد يُعزى السبب في ذلك، لكون القيادات الأكاديمية أصحاب التخصصات العلمية، يدركون أهمية المشاركة في صناعة القرارات، وذلك لكون طبيعة عملهم تقوم على المشاركة والتفاعل والتواصل مع غيرهم من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع، خاصة ما يتعلق بعملهم الميداني في المختبرات والمعامل والمستشفيات، واعتمادهم –في اتخاذ قراراتهم– على التعددية، خصوصاً عند تشخيص الحالات والتجارب التي يطلعون عليها، وبالتالي عدم تفردهم بالقرارات، كل ذلك عزز لديهم الأهمية البالغة للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار، من أجل نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة، كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

جدول رقم (٤٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول

درجة اهمية الحوكمة الرشيدة تبعا للمتغيرات الديموغرافية ككل

	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة اهمية الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية	الدرجة العلمية	بين المجموعات	١,٠٠٨	٢	٠,٥٠٤	٥,٧٩٩**	٠,٠٠٣
		داخل المجموعات	٣١,٠١٥	٣٥٧	٠,٠٨٧		
		المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			
	الجامعة	بين المجموعات	١١,٩٤٥	٤	٢,٩٨٦	٥٢,٨٠٣**	٠,٠٠
		داخل المجموعات	٢٠,٠٧٧	٣٥٥	٠,٠٥٧		
		المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	٠,٤٢٧	٢	٠,٢١٤	٢,٤١٣	٠,٠٩١
		داخل المجموعات	٣١,٥٩٦	٣٥٧	٠,٠٨٩		
		المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			
	الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	٠,٨٣٥	٢	٠,٤١٧	٤,٧٧٩**	٠,٠٠٩
		داخل المجموعات	٣١,١٨٨	٣٥٧	٠,٠٨٧		
		المجموع	٣٢,٠٢٣	٣٥٩			

- **أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٤٨) أعلاه، أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية باختلاف <u>الدرجة العلمية والجامعة وعدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي</u>**
- **بينت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول(٤٨) انه لايوجد فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تبعا لاختلاف <u>المركز الوظيفي على المستوى الكلي بينما كان هناك فروقا على مستوى بعض المجالات تم اياضاحها في الجدول رقم (٤٣)</u>**
- **يتضح من نتائج اختبار "ت" بالجدول رقم (٤٧) السابق، أنه <u>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية</u> بين متوسطات العينة، حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، يعزى لاختلاف التخصص لدى القيادات الأكاديمية فيها.**

سابعاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال السابع:

ينص السؤال السابع على ما يلي: ما معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال يتناول الباحث في الجدول رقم (٤٩) أدناه معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية:

جدول رقم (٤٩)

يوضح معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	رقم العبارة	مؤشرات المحور الرابع (معوقات الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
١	١	قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة بالنسبة لمنسوبي الجامعة	٤,٣٢	٠,٦٠	عالية جداً
٢	٥	وجود درجة عالية من الشفافية يؤدي إلى كشف عيوب الجامعة	٤,٣٠	٠,٦٧	عالية جداً
٣	١٢	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة	٤,٢٧	٠,٧٤	عالية جداً
٤	١٥	تمركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا	٤,٢٥	٠,٨٠	عالية جداً
٥	٩	ضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجودة فيها	٤,٢٠	٠,٧٧	عالية جداً
٦	١٠	قلة توفير الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوي المستفيدين	٤,١٦	٠,٧٢	عالية
٧	٦	مستويات الحرية والديمقراطية متدنية في الجامعة	٤,١٣	٠,٨٧	عالية
٨	١٤	الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية العليا بدلاً من الانتخاب	٤,١٢	٠,٨٣	عالية
٩	٨	قلة توفير الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء	٤,٠٩	٠,٨١	عالية
١٠	١١	ضعف تشجيع الجامعة لمنسوبيها على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية	٤,٠٣	٠,٨٥	عالية
١١	١٣	عدم وجود ميثاق أخلاقي يحدد مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات	٤,٠٢	٠,٧٥	عالية
١٢	٤	الإفصاح والوضوح والشفافية يؤدي إلى إحراج المسئول	٣,٩٩	٠,٧٤	عالية
١٣	٧	الإعلان عن القرارات التي تتخذها الجامعة يتم بصورة غير واضحة	٣,٨٧	٠,٧٤	عالية
١٤	٢	كثرة القوانين والتشريعات التي تؤدي الى غموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها	٣,٨٤	٠,٧٦	عالية
١٥	٣	كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلبا على مستوى الحوكمة الرشيدة	٣,٨١	٠,٧٣	عالية
		المتوسط العام لمحور المعوقات	٤,٠٩	٠,٣٤	عالية

من خلال النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٤٩) يتبين حصول عبارات هذا المجال على درجة أهمية **(عالية)** بمتوسط عام بلغ (٤،٠٩ من ٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٤)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة تراوحت ما بين (٤,٣٢ و٣,٨١) وفق مقياس التدرج الخماسي، أي أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث

ان موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة الانحرافات المعيارية لكل مؤشر من المؤشرات، تراوحت بين (٠,٦٠ و٠,٨٧)، مما يشير إلى أن قيم تشتت كل مؤشر من مؤشرات هذا المحور عن متوسطها الحسابي كانت ضئيلة ، ويلاحظ ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات هذا المحور، حيث جاءت المؤشرات ما بين درجة **(عالية جداً وعالية)**، ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

- **<u>اهم المؤشرات التي جاءت كمعوقات لتطبيق الحوكمة الرشيدة بدرجة (عالية جداً) تبعاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة:</u>**

  - أظهرت النتائج أن المؤشر ات (١) و(٥) و(١٢) و (١٥) و(٩) جاءت على التوالي من المرتبة الاولى الى المرتبة الخامسة كمعوقات لتطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث جاء في **<u>المرتبة الأولى</u>** المؤشر رقم (١) بمتوسط بلغ (٤,٣٢) والذي نص على " قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة بالنسبة لمنسوبي الجامعة" ،بينما جاء في **<u>المرتبة الثانية</u>** المؤشر رقم (٥) بمتوسط بلغ (٤,٣٠) والذي نص على " وجود درجة عالية من الشفافية يؤدي إلى كشف عيوب الجامعة " ،كما جاء في **<u>المرتبة الثالثة</u>** المؤشر رقم (١٢) بمتوسط بلغ (٤,٢٧) والذي نص على " ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة "، في حين جاء في **<u>المرتبة الرابعة</u>** المؤشر رقم (١٥) بمتوسط بلغ (٤,٢٥) والذي نص على " تمركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا " ،وجاء في **<u>المرتبة الخامسة</u>** المؤشر رقم (٩) بمتوسط بلغ (٤,٢٠) والذي نص على " ضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجودة فيها " ، **وقد يعزى السبب في كون الدرجة كانت (عالية جدا) من خلال المؤشرات السابقة الخاصة بمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية فيها الى كونهم يدركون من خلال وجودهم في الجامعات ان هناك ضعفا واضحا في ثقافة الحوكمة الرشيدة على وجه العموم نظرا لعدم انتشار المفهوم كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي كان جل تطبيقها على الشركات وقطاع الاعمال ، كما ان عينة الدراسة تدرك ان هذه المعوقات تمثل عقبة حقيقية امام نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة حيث ان**

ضعف الخلفية المعرفية ينتج عنه ضعف من الناحية التطبيقية ، كما ان عينة الدراسة من القيادات الاكاديمية ترى من وجهة نظرها ان الشفافية العالية تمثل معوق للحوكمة لكونها قد تكشف عيوب الجامعة وهذا لا يعني انهم لا يدركون أهمية الشفافية ولكن هناك من ينظر هذه النظرة السلبية للشفافية ومما يعزز وجهة نظر الباحث ان مجال الإفصاح والشفافية جاء في اخر الترتيب من حيث درجة الأهمية لمجالات الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر عينة الدراسة. بالإضافة الى ان غياب المجتمع المحلي عن المشاركة في صناعة القرار الجامعي نتيجة لمركزية السلطة ولبيروقراطية القيادة والإدارة، كل ذلك يشير الى انها معوقات وتحديات تؤثر سلبيا على التطبيق الفعال للحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- **اهم المؤشرات التي جاءت كمعوقات لتطبيق الحوكمة الرشيدة بدرجة (عالية) تبعاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة:**

  - كشفت النتائج أن المؤشرات (١٠) و(٦) و (١٤) (٨) و(١١) و (١٣) (٤) و(٧) و (٢) و(٣) جاءت على التوالي من **المرتبة السادسة** الى **المرتبة الخامسة عشر** كمعوقات لتطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث جاء في **المرتبة السادسة** المؤشر رقم (١٠) بمتوسط بلغ (٤,١٦) والذي نص على " قلة توفير الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوي المستفيدين "، وجاء في **المرتبة السابعة** المؤشر رقم (٦) بمتوسط بلغ (٤,١٣) والذي نص على " مستويات الحرية والديمقراطية متدنية في الجامعة " ،بينما جاء في **المرتبة الثامنة** المؤشر رقم (١٤) بمتوسط بلغ (٤,١٢) والذي نص على " الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية العليا بدلاً من الانتخاب " ،وجاء في **المرتبة التاسعة** المؤشر رقم (٨) بمتوسط بلغ (٤,٠٩) والذي نص على " قلة توفير الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء " ،بينما جاء في **المرتبة العاشرة** المؤشر رقم (١١) بمتوسط بلغ (٤,٠٣) والذي نص على " ضعف تشجيع الجامعة لمنسوبيها على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية " ،وجاء في المرتبة **الحادية عشر** المؤشر رقم (١٣) بمتوسط بلغ (٤,٠٢) والذي نص على " عدم وجود ميثاق أخلاقي يحدد مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات " ،في حين جاء في المرتبة **الثانية عشر** المؤشر رقم (٤) بمتوسط بلغ (٣,٩٩) والذي نص على

" الإفصاح والوضوح والشفافية يؤدي إلى إحراج المسئول "،وجاء المؤشر رقم (٧) المرتبة **الثالثة عشر** بمتوسط بلغ (٣,٨٧) والذي نص على ان "الإعلان عن القرارات التي تتخذها الجامعة يتم بصورة غير واضحة "، كما جاء المؤشر رقم (٢) في المرتبة **الرابعة عشر** بمتوسط بلغ (٣,٨٤) والذي نص على ان " كثرة القوانين والتشريعات التي تؤدي الى غموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها "،في حين جاء المؤشر رقم (٣) المرتبة **الخامسة عشر** بمتوسط بلغ (٣,٨١) والذي نص على " كثرة الإجراءات السرية تؤثر سلبا على مستوى الحوكمة الرشيدة" ، **وقد يعزى السبب في ذلك الى كون القيادات الاكاديمية يدركون بأن هناك ضعف في عملية تلقي شكاوي المستفيدين وتقديم المساعدة التي يحتاجون اليها وقد يكون ذلك بسبب غياب الشفافية والفوقية التي يتعامل بها بعض المسؤولين، بالإضافة الى ان القيادات تدرك بأن هناك قصور في استقلالية الجامعات من خلال قلة تمتعها بحرية مالية وإدارية واكاديمية كافية وبالتالي هم يطمحون الى زيادة هذه الاستقلالية والحرية المقننة في ضوء الرقابة والمحاسبية ، إضافة الى ان القيادات الاكاديمية ترى بأن نظام التعيين والتكليف للقيادات الإدارية العليا يتأثر ببعض الظروف كالمحسوبية ويخضع للعلاقات الاجتماعية وهم بالتالي يرون بأن سياسة الانتخاب في التعيين قد تحد من هذه الظواهر السلبية وتحقق الفرص للجميع في ظل وجود بعض الضوابط والمعايير منها الكفاءة والتأهيل وامتلاك الكاريزما القيادية للشخص المنتخب مع توفر بعض المعايير التي تحقق النزاهة والشفافية في الاختيار، كما يلاحظ ان هناك(٣)مؤشرات جاءت متذيلة الترتيب كمعوقات لتطبيق الحوكمة ، وقد يعزى السبب في ذلك الى كون عينة الدراسة من القيادات الاكاديمية وبحكم مراكزهم الوظيفية يدركون ان القرارات التي يصدرونها في الغالب تكون واضحة ومعلنة لمرؤوسيهم، كمان انهم يدركون بأن كثرة القوانين والتشريعات وتعقيدها وغموضها قد يمثل عقبة بالفعل اما تطبيق الحوكمة الا انهم وبحكم خبرتهم وممارستهم للعمل القيادي واطلاعهم بكثرة على اللوائح والأنظمة جعلهم يعتادون على هذا الامر وبالتالي يرون بأن هناك معوقات ذات أولوية واهمية اكثر للعمل على حلها ومعالجتها بغية تحقيق التطبيق الناجح والفعال للحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية .**

الخلاصة: من خلال نتائج الجدول رقم (٤٩) حول درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية فيها ، **يتضح ان درجة المعوقات بحسب المتوسط العام كانت بدرجة (عالية) مما يعني ان القيادات الاكاديمية يدركون بأن الجامعات السعودية بالفعل تعاني من وجود بعض المعوقات والتحديات والتي تؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة فيها منها على سبيل ضعف مشاركة المجتمع المحلي ومركزية السلطة وضعف تفويض الصلاحيات وعدم تمتع الجامعات باستقلالية وحرية كافية وضعف الأنظمة الرقابية والمحاسبية وبيروقراطية القيادة وجمود الأنظمة واللوائح الإدارية فضلا عن افتقار الجامعات الى الشفافية والتي تعد من اهم المرتكزات التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة ، وقد تعرض الباحث لأحد المواقف اثناء تطبيق الدراسة الميدانية والذي يؤكد ضعف الشفافية في بعض الجامعات ، حيث رفض احد المسئولين في احدى الجامعات والتي كانت ضمن الجامعات المختارة لتطبيق الدراسة ، ان تطبق الدراسة بجامعته بحجة حساسية موضوع الدراسة ولاعتقاده بأن المستجيبين قد يدلون برأي مخالف لسياسة الجامعة لانهم سيجيبون بكل واقعية ومصداقية مما قد يؤثر من وجهة نظره على سمعة الجامعة وذلك لكون نتائج الدراسة الميدانية ستكون مكشوفة ومعلنة للجميع ، وفي رأي هذا المسئول ان ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعة التي ينتسب اليها من الاسرار الخاصة ولا يمكن كشفها لجهات خارج الجامعة، ويرى الباحث ان هذه الواقعة تثبت ان القضية الأساسية في عملية التطوير والتحسين في المنظومة الجامعية تنبع من قيادتها التي تُسيّرها ، فمتى ما كانت القيادة الاكاديمية تتمتع بشخصية ذات افق واسع ومرنة ومتفتحة قابلة للتعددية في الرأي والطرح ومتقبلة للتغيير حين اذن نضمن ان جامعاتنا تسير في الاتجاه الصحيح ثقة في قيادتها الطموحة والتي يعوّل عليها في تحقيق تطلعات المجتمع من خلال ضمان جودة مخرجاتها وبالتالي حصولها على الاعتماد الاكاديمي ومنافسة مثيلاتها على حول العالم** . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠١٣م) والتي خلصت الى ان من اهم معوقات الحوكمة في الجامعات ضعف مستوى الشفافية، والإفصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل

العاملين، والطلبة، والمانحين، ومن ثم مناقشتها. ولا زالت ثقافة المساءلة ضعيفة لدى الجامعات، والتي تتطلب من المسؤولين إيضاح، وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة. كما تتصف أنظمة الجامعات بالروتين وبيروقراطية الإجراءات، وهذا ربما يضعف المبادرة والإبداع، وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وبما يلبي حاجات ورضا الطلبة، والجمهور. ودراسة فخرى(٢٠١١م) والتي خلصت الى أن من أهم معوقات الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية تتمثل في القصور في التشريعات المنظمة للجامعات المصرية وكذلك ضعف دور المجالس واللجان، وضعف دور الطلاب وتمثيلهم في مجالس ولجان الجامعة وغياب المساءلة وتفشى بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية وضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي او الإداري وضعف الحرية الأكاديمية وعدم وجود وثيقة رسمية تعترف بحريات اعضاء المجتمع الجامعي وشعور أعضاء هيئة التدريس بقيود على حرياتهم الأكاديمية ، ودراسة اسماء عوض (٢٠١١م) والتي خلصت الى أن من اهم المعوقات لتطبيق الحوكمة يتمثل في عدم تفويض السلطة وضعف مشاركة المستفيدين من الخدمات في عملية صنع القرارات وضعف الديموقراطية على مستوى الجمعيات الاهلية وعدم وضوح اهداف عمليات الجودة.

ثامناً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثامن:

ينص السؤال الثامن على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تحديدهم لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية – الجامعة – التخصص –المركز الوظيفي – الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي، لكشف دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، باختلاف الدرجة العلمية، والجامعة، والمركز الوظيفي والدورات التدريبية، كما تم استخدام اختبار "ت" وذلك لقياس دلالة الفروق باختلاف التخصص، كما سيرد في الجداول التالية:

جدول رقم (٥٠)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات العينة حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة

	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية	الدرجة العلمية	بين المجموعات	١,٦٠١	٢	٠,٨٠٠	٦,٥٨٦**	٠,٠٠٢
		داخل المجموعات	٤٣,٣٨٨	٣٥٧	٠,١٢٢		
		المجموع	٤٤,٩٨٩	٣٥٩			
	الجامعة	بين المجموعات	١٦,١٠٩	٤	٤,٠٢٧	٤٩,٥٠٤**	٠,٠٠
		داخل المجموعات	٢٨,٨٨٠	٣٥٥	٠,٠٨١		
		المجموع	٤٤,٩٨٩	٣٥٩			
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	٠,١٦٣	٢	٠,٠٨١	٠,٦٤٨	٠,٥٢٤
		داخل المجموعات	٤٤,٨٢٧	٣٥٧	٠,١٢٦		
		المجموع	٤٤,٩٨٩	٣٥٩			
	الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	١,٣٩١	٢	٠,٦٩٦	٥,٦٩٧**	٠,٠٠٤
		داخل المجموعات	٤٣,٥٩٨	٣٥٧	٠,١٢٢		
		المجموع	٤٤,٩٨٩	٣٥٩			

** تشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول رقم (٥٠) أعلاه أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة من القيادات الأكاديمية حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، والجامعة، وعدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)، بينما لم تكشف النتائج وجود فروق باختلاف المركز الوظيفي لأفراد العينة. وللكشف عن دلالة الفروق واتجاهها قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، كما هو مبين بالجدول رقم (٥١) التالي:

جدول رقم (٥١)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لكشف دلالة الفروق في

معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية والجامعة والدورات التدريبية

الدرجة العلمية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسط				
			أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ		
أستاذ مساعد	٨٢	٤,١٥	–	-٠,١٦*	-٠,١٦*		
أستاذ مشارك	١٦٦	٤,٣١	٠,١٦*	–	-٠,٠٠١		
أستاذ	١١٢	٤,٣١	٠,١٦*	٠,٠٠١	–		
الجامعة			أم القرى	الملك سعود	الملك فيصل	الملك خالد	تبوك
أم القرى	١١٢	٤,٣٥	–	-٠,١٩*	٠,٣٢*	٠,١٥*	٠,٤٤*
الملك سعود	٩٢	٤,٥٤	٠,١٩*	–	٠,٥١*	٠,٣٤*	٠,٦٣*
الملك فيصل	٤٨	٤,٠٣	-٠,٣٢*	-٠,٥١*	–	-٠,١٧	٠,١٢
الملك خالد	٦٤	٤,٢٠	-٠,١٥*	-٠,٣٤*	٠,١٧	–	٠,٢٩*
تبوك	٤٤	٣,٩١	-٠,٤٣*	-٠,٦٣*	-٠,١٢	-٠,٢٩*	–
الدورات التدريبية			أقل من ٣	أكثر من ٣	لم يحضر دورات ذات صلة		
أقل من ٣	١٦٣	٤,٣٠	–	-٠,٠١٢	٠,١٥*		
أكثر من ٣	١٢٥	٤,٣١	٠,٠١٢	–	٠,١٦*		
لم يحضر دورات ذات صلة	٧٢	٤,١٥	-٠,١٥*	-٠,١٦*	–		

*تشير إلى أن الفرق دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

حيث يتضح من النتائج بالجدول رقم (٥١) أعلاه ما يلي:

- كشفت النتائج عن أنه فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة فإن هناك فروقًا معنوية، ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف **الدرجة العلمية** بين أستاذ مساعد وكل من أستاذ مشارك وأستاذ، وذلك لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، **وقد يرجع السبب في ذلك لتفاوت الخبرة الأكاديمية بينهم، بمعنى أن الأستاذ والأستاذ مشارك هما أعلى خبرة من الأستاذ مساعد الذي يعد أقلهم خبرة علمية، وربما يكون حديث عهد بالمجال الأكاديمي، وبالتالي أصبح كل من أستاذ وأستاذ مشارك أعلى إدراكًا لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة من فئة أستاذ مساعد.**
- أشارت النتائج إلى أنه فيما يتعلق بدلالة الفروق باختلاف الجامعة فإن هناك فروقًا معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف **الدرجة العلمية** بين جامعة أم القرى وكل من: (جامعة الملك فيصل، والملك خالد، وجامعة تبوك)، وذلك لصالح جامعة أم القرى، **وقد يعزى السبب في ذلك لكون القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى أكثر خبرة، ولكونهم ينتسبون لجامعة قديمة النشأة بالمقارنة مع مثيلاتها، وبالتالي أصبحت القيادات الاكاديمية بجامعة أم القرى أعلى إدراكًا لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمقارنة مع أقرانهم في الجامعات الأخرى.**
- وبينت النتائج عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى **لاختلاف الجامعة** بين جامعة الملك سعود وكل من (جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة تبوك)، وذلك لصالح جامعة الملك سعود، **وقد يعزى السبب في ذلك لكون القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود أكثر خبرة، ولكون جامعة الملك سعود تعد من أولى الجامعات التي تبنت تطبيق ضمان الجودة وحصول بعض كلياتها على تصنيفات عالمية في الاعتماد الأكاديمي، وبالتالي أصبحت القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود أعلى إدراكًا لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمقارنة مع أقرانهم في الجامعات الأخرى.**
- بينت النتائج أن هناك فروقًا معنوية وذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف **عدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي**، حيث كانت الفروق بين

أفراد العينة الذين لديهم دورات تدريبية وأولئك الذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في المجال، وذلك لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، **وقد يعزى السبب في ذلك للأثر الإيجابي للدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي في إثراء خبرات القيادات الأكاديمية وتنمية إدراكهم بمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة.**

جدول رقم (٥٢)

يوضح نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة باختلاف متغير التخصص

معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة	المتوسطات الحسابية والانحرافات تبعا للتخصص				قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الفعلية
	نظري (٢٤٢)		علمي (١١٨)			
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	٤,٢٦	٠,٣٦	٤,٣١	٠,٣٤	-١,٢٦	٠,٢١
تم احتساب قيمة "ت" الجدولية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)						

يتضح من نتائج اختبار"ت" بالجدول رقم (٥٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من القيادات الأكاديمية باختلاف التخصص حول معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة، **وقد يعزى السبب في ذلك لتساوي الأدوار والممارسات وتشابه الصلاحيات الإدارية بين القيادات الاكاديمية، وبالتالي لم يعد للتخصص أثر يقلل أو يزيد من درجة إدراك معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة.**

الفصل الخامس

ملخص الدراسة

- ملخص نتائج الدراسة
- التصور المقترح
- توصيات الدراسة
- المقترحات البحثية

الفصل الخامس

ملخص الدراسة

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، والتي كان لها دور في بناء التصور المقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، كما يقدّم عددا من التوصيات في ضوء هذه النتائج، بالإضافة الى بعض المقترحات البحثية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي يقترح الباحث تناولها في بحوث ودراسات لاحقه، وذلك على النحو التالي:

- **ملخص نتائج الدراسة:**

في ضوء أسئلة الدراسة وما تم عرضه من تحليل وتفسير لنتائج الدراسة في الفصل السابق، فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج على النحو التالي:

١. **<u>للإجابة على السؤال الفرعي الأول</u> : ما درجة إدراك مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة (عالية جداً) مفهوم الحوكمة الرشيدة وبمتوسط بلغ (٤,٣٣).

٢. **<u>للإجابة على السؤال الفرعي الثاني</u>: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إدراكهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة، وتعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، والجامعة، والمركز الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة الأكاديمي)، كما أشارت النتائج إلى أن الفروق تعود لصالح الدرجة العلمية «أستاذ وأستاذ مشارك»، أما بالنسبة لمتغير الجامعات، فإن الفروق تعود لصالح جامعتي أم القرى وجامعة الملك سعود، أما بالنسبة للمركز الوظيفي، فإن الفروق تعود لصالح «وكلاء الجامعات»، بينما عدد الدورات التدريبية، فإن الفروق تعود لصالح القيادات الأكاديمية التي حصلت على دورات تدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٣. **<u>للإجابة على السؤال الفرعي الثالث</u>: ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها من خلال مجالات: (١) الإفصاح والشفافية .(٢) والرقابة والمساءلة الإدارية (٣) المشاركة في صناعة القرار (٤) الاستقلالية والحرية الأكاديمية (٥) كفاءة وفعالية الاتصال؟**

بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية من خلال مجالاتها الخمسة التي شملت (الإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة الإدارية، والمشاركة في

صناعة القرار، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكفاءة وفاعلية الاتصال) جاءت بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط بلغ (٢,٥٤).

٤. **للإجابة على السؤال الفرعي الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تبعًا لاختلاف الدرجة العلمية، على المستوى الكلي وعلى مستوى مجالات الحوكمة الرشيدة (الرقابة والمساءلة الإدارية، والمشاركة في صناعة القرار، وكفاءة وفاعلية الاتصال)، حيث أشارت إلى أن جميع الفروق تعود لصالح أفراد العينة الذين درجتهم العلمية «أستاذ».
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) ويعزى لاختلاف (الجامعة) بين متوسطات العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية على المستوى الكلي وعلى مستوى جميع مجالات الحوكمة الرشيدة، وبينت النتائج أن جميع الفروق تعود لصالح جامعتي الملك سعود وأم القرى، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الحوكمة الرشيدة ومجالاتها باختلاف المركز الوظيفي والتخصص.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تبعًا لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستوى الكلي وعلى مستوى مجالات (الإفصاح والشفافية، والمشاركة في صناعة القرار، ومجال الاستقلال والحرية الأكاديمية).

٥. **للإجابة على السؤال الفرعي الخامس:** ما درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها من خلال مجالات: (١) الإفصاح والشفافية (٢) والرقابة والمساءلة الإدارية (٣) المشاركة في صناعة القرار (٤) الاستقلالية والحرية الأكاديمية (٥) كفاءة وفعالية الاتصال؟
أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لديهم درجة إدراك بدرجة (عالية جدا) لأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة وبمتوسط بلغ (٤,٢٧).

٦. **للإجابة على السؤال الفرعي السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة –التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي).

- كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية باختلاف الدرجة العلمية على المستوى الكلي وعلى مستوى مجالات الإفصاح والشفافية، والمشاركة في صناعة القرار، ومجال الاستقلالية والحرية الأكاديمية، حيث أوضحت أن الفروق تعود لصالح «أستاذ وأستاذ مشارك».
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تبعا لاختلاف (الجامعة) على المستوى الكلي

وعلى مستوى جميع مجالات الحوكمة الرشيدة، كما كشفت الدراسة عن أن جميع الفروق تعود لصالح جامعتي أم القرى والملك سعود.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) بين متوسطات عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تبعًا لاختلاف (المركز الوظيفي) في درجة أهمية تطبيق مجال الإفصاح والشفافية ومجال كفاءة وفاعلية الاتصال، كما أشارت النتائج إلى أن الفروق تعود لصالح «وكلاء الكليات والمراكز».
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) و(0.01 ≥ α) بين متوسطات العينة حول درجة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تبعا لاختلاف عدد الدورات التدريبية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي حول أهمية تطبيق (مجال الإفصاح والشفافية ومجال كفاءة وفعالية الاتصال)، وعلى المستوى الكلي، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية، يعزى لاختلاف التخصص لدى القيادات الأكاديمية المشاركة في الدراسة الحالية، عدا مجال المشاركة في صناعة القرار، حيث بينت أن الفروق تعود لصالح التخصصات العلمية.

٧. **للإجابة على السؤال الفرعي السابع:** ما معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

كشفت نتائج الدراسة عن أن غالبية أفراد العينة من القيادات الأكاديمية يدركون بدرجة (عالية المساءلة) أن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية وبمتوسط بلغ (٤،٠٩).

٨. **للإجابة على السؤال الفرعي الثامن:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديدهم لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية –الجامعة – التخصص –المركز الوظيفي –الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)؟

بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) بين متوسطات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، والجامعة، وعدد الدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي)، بينما لم تكشف النتائج عن وجود فروق تبعًا لاختلاف (المركز الوظيفي والتخصص) حول درجة معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية.

التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية

تمهيد:

وللاجابة على السؤال الرئيس المتمثل في السؤال : مالتصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية؟ وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، وما خلصت إليه الدراسات السابقة، وبعد الاطلاع على الأدب النظري، والتجارب العالمية والعربية، توصل الباحث إلى الإجابة على هذا السؤال من خلال بناء تصور مقترح بهدف تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، باعتبار أن الحوكمة الرشيدة مدخل إداري حديث اثبت نجاحه في النظم الإدارية المختلفة، وبالتالي يمكن من خلاله تعزيز أنشطة وعمليات ضمان الجودة وإحداث التغيير المطلوب والموجه بمعايير الاعتماد الأكاديمي، ومن ثم الوصول إلى جودة مؤسسية مستدامة في الجامعات السعودية.

- **أهداف التصور المقترح:**

١. تقديم إطار مرجعي لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية من خلال مجموعة من الآليات العملية لتحسين وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي فيها.

٢. نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وتجذيرها في الجامعات السعودية.

٣. تحسين وتطوير إجراءات وأساليب الأداء الإداري والأكاديمي بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.

٤. رفع الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية وضمان الجودة في جميع مستويات الإدارة الجامعية.

٥. تحقيق الشَّفافية في العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكِّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

٦. تعزيز الثقة وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية بفتح قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع المستفيدين من خدماتها.

٧. تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة محفزة للعمل.

٨. ترشيد صناعة القرارات الجامعية بما يكفل تطوير الأداء، والتغلب على أوجه القصور من خلال المتابعة المستمرة والرقابة الفعَّالة.

٩.إصلاح الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات.

- **منطلقات التصور المقترح:**

يقصد بالمنطلقات مجموعة القناعات والمبررات التي انطلق منها الباحث في صياغة هذا التصور المقترح وهي على النحو التالي:

١١. رؤية الملك الراحل خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز –رحمه الله–التي أكد فيها أهمية تطبيق معايير الجودة والتميز في القطاعات الإنتاجية والخدمية الحكومية والخاصة، والاستفادة من أفضل الممارسات والتجارب العالمية، وذلك لتتحقق للمملكة الريادة العالمية في الجودة والإتقان، ومن ثم التحول إلى المجتمع المعرفي بحلول العام ٢٠٢٠م.

١٢. أهداف وتوجيهات خطة التنمية التاسعة (١٤٣٢-١٤٣٦هـ)، وأسسها الاستراتيجية الهادفة إلى تطوير الأنظمة ذات العلاقة برفع الكفاءة، وتحسين الأداء، والعمل على ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي.

١٣. الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية الرامية إلى تحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية؛ وذلك بتحسين الكفاءة الداخلية والخارجية فيها وتحقيق جودة مخرجاتها، والوفاء بمتطلبات التقويم والاعتماد الأكاديمي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتعزيز الشراكة بين الجامعات وقطاعات المجتمع المختلفة.

١٤. التحول العالمي في مجال الإدارة من المفاهيم الإدارية التقليدية إلى مفاهيم إدارية حديثة تحقق أهداف المنظمات بسرعة وجودة عالية.

١٥. تزايد الاهتمام في الجامعات السعودية بثقافة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي التي يقودها إلى ميزة تنافسية مع مثيلاتها العالمية.

١٦. ما أظهرته الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات تدعو إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات نتيجة لضعف الشفافية والمساءلة واتصاف أنظمتها بالبيروقراطية والمركزية وضعف نظم الرقابة فيها.

١٧. النتائج التي خرجت بها الدراسة الحالية أظهرت تدني درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية مع إحساس منسوبيها بأهمية تطبيقها؛ الأمر الذي يحتم الإسراع في عملية تطبيق مبادئها ومعاييرها لتحقيق ضمان جودة الجامعات.

١٨. الإصلاح الجامعي عملية مستمرة، وشاملة وإن الحوكمة الرشيدة ليست هدفًا في حد ذاتها، وإنما هي تمثل أحد المتطلبات الأساسية الرامية إلى ضمان الجودة ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء إلى أقصى درجة ممكنة؛ مما ينعكس إيجابا على جودة مخرجات الجامعة وتعزيز ثقة المجتمع وتحقيق متطلبات سوق العمل، وتحسين سمعتها من خلال حصولها على الاعتماد الأكاديمي.

١٩. أهمية مدخل الحوكمة الرشيدة كخيار استراتيجي في ظل تدني مبادئ الشفافية والمحاسبية والاستقلالية والحرية الأكاديمية وغياب المشاركة المجتمعية في صناعة القرار الجامعي.

٢٠. إن تطبيق الحوكمة الرشيدة أصبح مطلبًا ملحًّا وذلك للمحافظة على استمرار الجامعات وبقائها وتطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات المتمثلة في المنافسة العالمية والإقليمية، بالإضافة إلى تحديات العولمة، وثورة تقنية المعلومات والتحول إلى مجتمع المعرفة.

٢١. الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والتي تهدف إلى حماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية، ومكافحة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية.

- **متطلبات تطبيق التصور المقترح:**

يتطلب تطبيق التصور المقترح عدداً من المتطلبات يجب توفرها في الجامعة، ومن أهم هذه المتطلبات:

١٠. قيادات أكاديمية فاعلة تدعم وتتبنى منهجية الحوكمة الرشيدة.

١١. أعضاء هيئة تدريس ممن يتمتعون بالخبرة والكفاءة الأكاديمية، ولديهم القابلية للتطوير.

١٢. موظفون مثاليون لديهم إحساس بالمسؤولية ورغبة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

١٣. هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع عمليات وأنشطة الحوكمة الرشيدة.

١٤. لوائح تنظيمية وسياسات تعليمية متجددة داعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة.

١٥. أنظمة فعالة، وإجراءات واضحة لتطبيق الجودة الشاملة.

١٦. ثقافة تنظيمية محفزة لتطبيق الحوكمة الرشيدة.

١٧. أنظمة متكاملة لتقويم الأداء الإداري والأكاديمي.

١٨. رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية محددة وواضحة.

١٩. آليات محددة للرقابة والمساءلة الإدارية.

٢٠. خطط استراتيجية شاملة.

٢١. بنية تقنية متطورة ومتكاملة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

٢٢. موارد مالية كافية.

- **الإطار العام للتصور المقترح:**

مكونات التصور المقترح:

من الأساليب العلمية المتبعة في بناء التصور المقترح في البحوث العلمية أسلوب مدخل النظم، وقد اتبع الباحث هذا الأسلوب؛ وذلك لمناسبته للدراسة الحالية؛ لكونها تطبق على الجامعات والتي تتكون من عدد من الأنظمة الفرعية المترابطة تكوِّن بمجملها نظاما كليا متكاملا. وطبقاً لمدخل النظم الذي استخدمه الباحث في بناء هذا التصور والذي يتكون من

ثلاثة عناصر أساسية هي: (**المدخلات، العمليات، المخرجات**) ثم التغذية الراجعة، والتي سيتم استعراضها على النحو التالي:

أ) **<u>المدخلات (متطلبات الحوكمة الرشيدة):</u>** وهي تمثل المتطلبات والمقومات الأساسية الواجب توافرها لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وتأتي هذه المدخلات على ثلاثة أشكال:

(١) **مدخلات إنسانية** (الموارد البشرية) سواءً كانت داخل أو خارج الجامعة تتمثل في (القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة تدريس، والطلبة، والموظفين، وأفراد المجتمع، وأرباب سوق العمل).

(٢) **مدخلات طبيعية** (الموارد المادية) تتمثل في (المباني، والتجهيزات التقنية والوسائل التعليمية، والبيئة المناسبة، والموارد المالية).

(٣) **مدخلات رمزية** (شبه مادية) تتمثل في (وضوح رسالة ورؤية وأهداف الجامعة، وقيم وحاجات المجتمع، والخطط الاستراتيجية، والهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية السائدة، ونظم المعلومات، والقوانين واللوائح والتشريعات والسياسات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي).

ب) **<u>العمليات (معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة):</u>** وهي الأنشطة التي تمارس، ويتم من خلالها الوصول إلى تحقيق المخرجات المستهدفة، وفي هذا التصور يتم عرض العمليات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية في كل مجال من مجالات الحوكمة الرشيدة التي تم تحديدها استناداً إلى الأدبيات النظرية والتي تم عرضها في الإطار النظري لهذه الدراسة، والنتائج التي خلصت لها الدراسة الميدانية حيث تم ترتيب أبعادها ومؤشراتها بناءً على درجة أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة (القيادات الأكاديمية) مع ملاحظة أن هناك تداخلاً بين هذه العمليات والمدخلات نتيجة لكون بعض العمليات تعد من المتطلبات الأساسية التي تمهد الطريق لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وفيما يلي عرض لعمليات وأنشطة ومؤشرات الحوكمة الرشيدة على النحو التالي:

أولا: مبدأ الإفصاح والشفافية: ويقصد بها مجموعة السلوكيات والآليات التي تقوم بها الجامعات، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات، مما يساهم في القضاء على الفساد الإداري وبناء أنظمة نزيهة وعادلة. وأهم المؤشرات التي يجب أن تراعيها الجامعة لتطبيق الإفصاح والشفافية هي:

(١) نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها.

(٢) غرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها.

(٣) تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات.

(٤) تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها.

(٥) منح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب.

(٦) إجابة كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين بصراحة دون تردد.

(٧) نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.

(٨) إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات.

(٩) نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي.

(١٠) وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.

ثانيا: مبدأ الرقابة والمساءلة الإدارية: الرقابة نشاط ضروري لكي تستطيع إدارات الجامعات توقع المشاكل والعمل على تعديل خططها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما أنها تعمل على ضمان حسن الاستخدام للموارد ومنع استغلال السلطة، وبالتالي هي أداة لتوجيه السلوك. أما المساءلة فإنها تعني جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط له وضمن أقصى المستطاع؛ وذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطــر التـــي حـــددتها الأهداف، ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالجامعات إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون أي تسيب أو إهدار. كما تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء من خلال الرقابة السابقة لها، وأهم المؤشرات التي يجب أن تراعيها الجامعة لتطبيق الرقابة والمساءلة الإدارية هي:

(١) الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كافة أعمالها وأنشطتها.

(٢) وجود نظام واضح وفعَّال للرقابة الداخلية.

(٣) تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة.
(٤) وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج.
(٥) محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله.
(٦) وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيًّا كان منصبه.
(٧) وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها.
(٨) تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها.
(٩) تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة.
(١٠) تحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس والمرؤوس.

ثالثا: مبدأ المشاركة في صناعة القرار: إن إتاحة الفرصة لمشاركة منسوبي الجامعات على اختلاف مستوياتهم الإدارية والأكاديمية وأصحاب المصالح من المجتمع وأرباب سوق العمل في صناعة القرارات الجامعية من شأنه أن يؤدي إلى ترشيد صناعة القرار وتحسين نوعيته، وبالتالي الالتزام بتنفيذه بكفاءة واقتدار. وأهم المؤشرات التي يجب أن تراعيها الجامعة لتطبيق المشاركة في صناعة القرار هي:
(١) تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.
(٢) إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار.
(٣) وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل.
(٤) تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار.
(٥) إيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها.
(٦) إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار.
(٧) مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار.
(٨) وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار.
(٩) الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.
(١٠) مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية... إلخ قبل اتخاذ القرار.

رابعًا: مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية: ويقصد به حرية الجامعة في إدارة شؤونها الأكاديمية والمالية والإدارية دون أية ضغوط أو وصايا خارجية، وأن تكفل لأعضاء

هيئة التدريس حريتهم في ممارسة عملهم التعليمي والبحثي ولطلبتها ممارسة أنشطتهم التي تتضمنها طبيعة الحياة الجامعية، وذلك في ضوء الالتزام بالقواعد والقيم التي تفرضها عليهم طبيعة انتمائهم للجامعة وفي إطار قيم وعادات المجتمع. وأهم المؤشرات التي يجب أن تراعيها الجامعة لتطبيق الاستقلالية والحرية الأكاديمية هي:

(١) وجود نظام مالي مستقل دون قيود.

(٢) ممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعَّالة.

(٣) وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات السعودية.

(٤) إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود.

(٥) ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي.

(٦) تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها.

(٧) تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية.

(٨) فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية.

(٩) التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية.

(١٠) بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي.

<u>خامساً: مبدأ كفاءة وفعالية الاتصال</u>: ويقصد بالكفاءة أداء الاعمال والمهام بطريقة صحيحة اما الفعالية فيقصد بها أداء الاعمال والمهام الصحيحة، لذا يقصد بكفاءة وفعالية الاتصال أداء عملية الاتصال الصحيحة بطريقة صحيحة، وذلك من خلال إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الأنشطة الإدارية والأكاديمية المختلفة داخل الجامعة وخارجها، وتتحقق كفاءة وفعالية الاتصال من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بوسائل اتصال متطورة ومتنوعة، والاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات ونظم وتقنية المعلومات وتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة داخل الجامعة وخارجها. وأهم المؤشرات التي يجب أن تراعيها الجامعة لتطبيق كفاءة وفعالية الاتصال هي:

(١) تصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.

(٢) الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة.

(٣) توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة.

(٤) وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها، ووحداتها التنظيمية.

(٥) توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة لشكاوى المستفيدين.

(٦) تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.

(٧) نقل المعلومات لمنسوبيها، والتي تصدر من الجهات العليا، بشكل واضح ودقيق.

(٨) تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع المحلي.

(٩) السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة.

(١٠) تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة.

ج) المخرجات: وهي الفوائد المتوقعة أو النتيجة المستهدف الوصول إليها من تطبيق الحوكمة الرشيدة والمتمثلة في هذه الدراسة تحقيق ضمان الجودة واستمراريتها في كافة مكونات ومخرجات الجامعات، وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي للجامعات السعودية.

د) التغذية الراجعة (العكسية): وهي من العمليات الضرورية المهمة في عمليات الرقابة والضبط والتعديل التي ترافق وتعقب المخرجات التي تم الحصول عليها ومقارنتها مع المدخلات، وتأتي أهمية التغذية الراجعة في هذا التصور من خلال توظيفها في تعديل وإصلاح المدخلات وتحسين عمليات ومؤشرات الحوكمة الرشيدة وتطويرها إلى الأفضل حتى يتم تحقيق ضمان الجودة واستمراريتها في الجامعات، وبالتالي التمهيد للحصول على الاعتماد الأكاديمي للجامعات السعودية.

المراحل التنفيذية والخطة الإجرائية لتطبيق التصور المقترح

م	المرحلة	الجهة المنفذة	الجهة المستهدفة	آليات التنفيذ المقترحة
١	التهيئة والإعداد لتطبيق الحوكمة الرشيدة	الإدارة العليا + وكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع + عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	الوحدات الإدارية + الأقسام الأكاديمية + المراكز + العمادات + الوكالات + نخبة من أفراد المجتمع والقطاع الخاص	✍ نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة كأسلوب إداري جديد والتعريف بها وبأهدافها ومبادئها ومتطلباتها... من خلال عقد (الدورات التدريبية – ورش العمل – الندوات – المؤتمرات) عبر وسائل الإعلام المختلفة ومواقع التواصل الاجتماعي. ✍ إقناع القيادات العليا بأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة وتبنيها كمنهج إداري يمهد الطريق لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. ✍ تشكيل فرق عمل من داخل الجامعة (قيادات أكاديمية – أعضاء وعضوات هيئة تدريس – طلاب وطالبات) ومن المجتمع المحلي من ذوي الخبرة والرأي وأرباب سوق العمل وذلك لتحديد أهم المتطلبات والمقومات التي يرون أهميتها وحاجتها لنجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة. ✍ إعداد دليل إجرائي لتطبيق الحوكمة الرشيدة والاستفادة من التجارب الدولية وبيوت الخبرة في القطاع الخاص. ✍ وضع آليات وضوابط لتحفيز الوحدات والأقسام المطبقة لمشروع الحوكمة الرشيدة. ✍ اعتماد ميزانية خاصة لتطبيق الحوكمة الرشيدة.

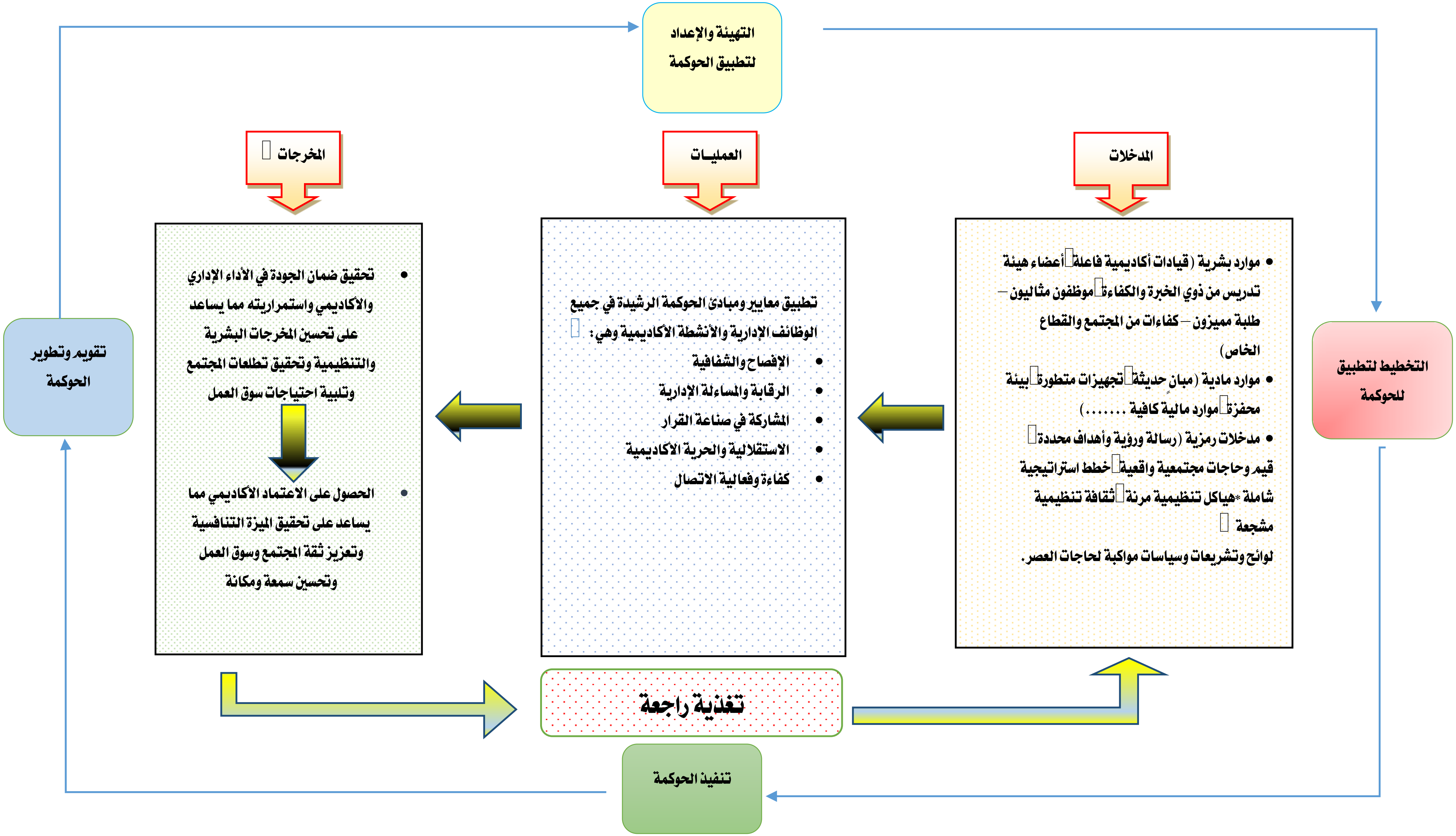
ملاحظة: المدة الزمنية لتنفيذ كل مرحلة تعتمد على ظروف وإمكانيات كل جامعة.

م	المرحلة	الجهة المنفذة	الجهة المستهدفة	آليات التنفيذ المقترحة
٢	التخطيط لتطبيق الحوكمة الرشيدة	وكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع + عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي + العمداء + الوكلاء + رؤساء الأقسام	الوحدات الإدارية + الأقسام الأكاديمية + المراكز + العمادات + الوكالات	✍ تحليل الواقع الإداري والأكاديمي في الجامعات السعودية (تشخيص الوضع الراهن) من منظور متطلبات ومقومات ومعايير ومؤشرات منهجية الحوكمة الرشيدة وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) ويتم ذلك من خلال تحليل الوضع الداخلي للجامعات للوقوف على (نقاط القوة ومواطن الضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة) في الجامعات السعودية. ✍ وضع خطة استراتيجية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في ضوء دراسة وتحليل الواقع في الجامعات السعودية؛ وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والمشاكل الداخلية التي تعوق فعالية تطبيق الحوكمة الرشيدة ثم العمل على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والتحديات الخارجية. وينبثق من خلال الخطة الاستراتيجية خطط إجرائية فرعية لتطبيق الحوكمة الرشيدة داخل الوحدات التنظيمية والأقسام الأكاديمية تهدف إلى علاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها، وفي ضوء النتائج السابقة يتم بناء الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. مثال توضيحي لتشخيص الوضع الراهن للجامعات السعودية: ✍ من نقاط القوة في البيئة الداخلية للجامعات السعودية: وجود عمادات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وجود أنظمة متطورة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، مجانية التعليم. ✍ من نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعات السعودية: عدم وجود مجلس أمناء منتخب، عدم وجود اتحادات طلابية، ضعف مشاركة المجتمع في صناعة القرار الجامعي. ✍ من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعات السعودية: الدعم الحكومي اللامحدود للجامعات، الابتعاث الخارجي. ✍ من التهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للجامعات السعودية: ضعف مواءمة مخرجات الجامعات مع حاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.

م	المرحلة	الجهة المنفذة	الجهة المستهدفة	آليات التنفيذ المقترحة
٣	تنفيذ الحوكمة الرشيدة	الوحدات الإدارية + الأقسام الأكاديمية + المراكز + العمادات + الوكالات	الوحدات الإدارية + الأقسام الأكاديمية + المراكز + العمادات + الوكالات	✍ تنفيذ الخطة الاستراتيجية المبنية في ضوء تشخيص الوضع الراهن للجامعات السعودية والرامية إلى التطبيق الناجح لعمليات الحوكمة الرشيدة وتحقيق أهدافها. ✍ تبني تطبيق التصور المقترح للدراسة الحالية من خلال تطبيق الخطوات السابقة لعملية التنفيذ (التهيئة والإعداد – والتخطيط) ثم العمل على تهيئة وتوفير المقومات والمتطلبات (المدخلات) والقيام بممارسة أنشطة الحوكمة الرشيدة (العمليات) وصولا إلى تحقيق ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (المخرجات) بالإضافة إلى القيام بالإجراءات الأساسية التالية يتبناها مجلس التعليم العالي(سابقا او من يقوم مقامه) والإدارات العليا بالجامعات والرفع بها للمقام السامي. ✍ تشكيل مجلس أمناء لكل جامعة بحيث يكون أعضاء المجلس من القيادات الفكرية والإدارية والأكاديمية في المجتمع بالإضافة إلى أرباب سوق العمل، ولكونهم يمثلون وجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة تضمن ترشيد القرارات الجامعية لتوجيه السياسات التعليمية للجامعات لأجل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. وبالتالي ربط الجامعات بعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ✍ إنشاء مركز استشاري لكل جامعة تحت مسمى (مركز الحوكمة الأكاديمي) يتبع لوكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع، يتكامل مع عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي يهدف إلى تقديم الاستشارات في مجال الحوكمة والجوانب المرتبطة بها، ويقوم بإعداد الدراسات العلمية وعقد الدورات والندوات وإصدار الدوريات لنشر الوعي بأهمية الحوكمة، كما يعمل على بناء مؤشرات إرشادية عن مدى التزام الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة. ✍ تشكيل اتحادات طلابية ونقابات لأعضاء هيئة التدريس في كل جامعة لبحث مشاكلهم ومعالجتها وأن تكون هذه التشكيلات شريكا أساسيا في صناعة القرار الجامعي. ✍ إصلاح الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع أنشطة وعمليات الحوكمة الرشيدة. ✍ تفعيل الدور الرقابي بتفعيل وحدة المراجعة الداخلية والخارجية بالجامعات السعودية. ✍ مراجعة وتحديث الأدلة واللوائح التنظيمية والسياسات التشريعية الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية بما يتلاءم مع أهداف ومتطلبات الحوكمة الرشيدة ونظم الجودة والاعتماد الأكاديمي تحقيقا لتطلعات وحاجات التحول لمجتمع المعرفة.

م	المرحلة	الجهة المنفذة	الجهة المستهدفة	آليات التنفيذ المقترحة
٤	تقويم وتطوير الحوكمة الرشيدة	عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	الوحدات الإدارية + الأقسام الأكاديمية + المراكز + العمادات + الوكالات	✍ بناء مؤشرات معيارية لقياس عمليات الحوكمة الرشيدة، ومنها على سبيل المثال: - قياس رضا المستفيدين من برامج وخدمات الجامعة. - دراسة احتياجات المجتمع وسوق العمل. - تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. ✍ المتابعة الدورية لتنفيذ خطط وبرامج تطبيق الحوكمة الرشيدة. ✍ تقويم الأنشطة والأساليب المستخدمة في تطبيق الحوكمة الرشيدة وتزويد الإدارة العليا بالاقتراحات والأفكار حول تطوير أساليب الحوكمة. ✍ قياس وتقويم فاعلية الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة الرشيدة. ✍ التحقق من ارتباط أنشطة الحوكمة الرشيدة برسالة ورؤية وأهداف الجامعة.

شكل يوضح نموذج التصور المقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية



- **معوقات تطبيق التصور المقترح:**

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود عدة معوقات من الممكن ان تؤثرسلبا على تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية جاء ترتيبها حسب متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

١. ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة.

٢. قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة بالنسبة لمنسوبي الجامعة.

٣. مستويات الحرية والديموقراطية متدنية في الجامعة.

٤. وجود درجة عالية من الشفافية يؤدي إلى كشف عيوب الجامعة.

٥. عدم وجود ميثاق أخلاقي يحدد السلوكيات المرغوبة ويتضمن مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات.

٦. الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية العليا بدلا من الانتخاب.

٧. تمركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا.

٨. قلة توفير الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوى المستفيدين.

٩. ضعف تشجيع الجامعة لمنسوبيها على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.

١٠. قلة توفير الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء.

١١. ضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الإداري والمالي الموجودة فيها.

١٢. الإعلان عن القرارات التي تتخذها الجامعة يتم بصورة غير واضحة.

١٣. الإفصاح والوضوح والشفافية يؤدي إلى إحراج المسؤول.

١٤. كثرة القوانين والتشريعات التي تؤدي إلى غموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها.

١٥. كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلبا على مستوى الحوكمة الرشيدة.

- **توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، على النحو التالي:

١. أن تتبنى الجامعات السعودية التصور المقترح، وتضع الضوابط والآليات، وتهيئ الإجراءات الإدارية التي تكفل تطبيقه بشكل فعّال.

٢.نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة في الجامعات كأسلوب إداري جديد، والتعريف بها وبأهدافها ومبادئها ومتطلباتها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات وعبر وسائل الإعلام المختلفة عامة ومواقع التواصل الاجتماعي على وجه الخصوص.

٣.تشكيل مجلس تشريعي في الجامعات تحت اسم **(مجلس أمناء الجامعة)** بالجامعات الحكومية، يتم تشكيله من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئات التدريس، والطلبة، ومن أصحاب الفكر والرأي (ممثلين عن المجتمع) وأرباب سوق العمل، سواء في القطاعين العام أو الخاص، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخاب، مع الأخذ في الاعتبار عدم ترؤس مدير الجامعة لهذا المجلس، بحيث يكون هذا المجلس هو أعلى سلطة تشريعية للجامعة، على أن تعطى لهذا المجلس صلاحيات واسعة لكل شؤون الجامعة، مع ملاحظة ألا يعني ذلك إلغاء مجلس الجامعة (السلطة التنفيذية) أو التعارض مع صلاحياته. ويمكن تحديد التسلسل الهرمي للسلطة التشريعية والتنفيذية لمجالس الجامعة على النحو التالي: (٢) مجلس الأمناء. (٣) مجلس الجامعة. (٤) مجلس الكلية. (٥) مجلس القسم.

٤.تفعيل الدور الرقابي، وذلك بتفعيل وحدات المراجعة الداخلية والخارجية بالجامعات السعودية، ويتم ذلك من خلال تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية، وتزويدها بكوادر بشرية متخصصة، وتوفير كل أنواع الدعم المادي، والمعنوي لها، على أن تتمتع هذه اللجنة باستقلالية تامة، ويمكن أن تضم في عضويتها عضواً من ديوان المراقبة العامة وعضواً خبيراً في مجال المحاسبية وعضواً من مجلس الجامعة وعضواً من مجلس أمناء الجامعة، وتتبع هذه اللجنة مجلس أمناء الجامعة مباشرة، وتكون مهمتها تقديم تقارير دورية عن

مدى التزام الجامعة باللوائح والأنظمة، وكيفية إدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية، وعن مدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية فيها، بالإضافة إلى تعيين مراجع خارجي للجامعات ممن يتمتع بمقومات الكفاءة المهنية والنزاهة، على أن يتم ترشيحه عن طريق لجنة المراجعة الداخلية، ويصدر قرار تعيينه عن طريق مجلس أمناء الجامعة.

٥.إنشاء مركز استشاري لكل جامعة تحت اسم **(مركز الحوكمة الأكاديمي)**، يتبع لوكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع، يتكامل مع عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ويهدف إلى تقديم الاستشارات في مجال الحوكمة والجوانب المرتبطة بها، ويقوم بإعداد الدراسات العلمية وعقد الدورات والندوات وإصدار الدوريات لنشر الوعي بأهمية الحوكمة، كما يعمل على بناء معايير ومؤشرات إرشادية عن مدى التزام الجامعات بتطبيق مبادئ الحوكمة.

٦.إقامة مؤتمر سنوي عن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تتبناه وزارة التعليم وتوجه الدعوة إلى الخبراء والمهتمين في هذا المجال على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

٧.إصدار مجلة دورية محكّمة تشجع البحوث والدراسات العلمية المختصة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية.

٨.إصلاح الهياكل التنظيمية في الجامعات بحيث تحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية وبما يتلاءم مع أنشطة وعمليات الحوكمة الرشيدة.

٩.مراجعة وتحديث الأدلة واللوائح التنظيمية والسياسات التشريعية الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية بما يتلاءم مع أهداف ومتطلبات الحوكمة الرشيدة ونظم الجودة والاعتماد الأكاديمي.

١٠. إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات للمساهمة في تحسين إجراءات العمل والحد من الروتين والبيروقراطية.

١١. تشكيل اتحادات طلابية ونقابات لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات السعودية أسوة بمثيلاتها حول العالم.

١٢. بناء ميثاق أخلاقي للجامعات يتضمن مجموعة من التوجيهات والمبادئ والقيم للممارسات السلوكية والأخلاقية التي تحكم ممارسات العمل الجامعي الإداري والأكاديمي بحيث تحدد السلوكيات المرغوبة وتقوِّم الانحرافات الأخلاقية المهنية كالفساد الإداري والمالي على سبيل المثال وتشجيع تنمية الرقابة الذاتية لمنسوبي الجامعة.

١٣. تفعيل مشاركة جميع منسوبي الجامعة والمجتمع المحلي وتمكينهم من المشاركة في عملية صنع القرارات الجامعية وتوسيع دائرة تفويض السلطات وتفعيل القيادة الديموقراطية والحد من المركزية وتدعيم العمل الجماعي.

١٤. إعادة تشكيل مجالس الجامعات وشمول عضويتها على بعض القيادات الطلابية والأكاديمية بما تتطلبه المرحلة الحالية القائمة على المشاركة وحرية الرأي والتعبير.

١٥. اعتماد الانتخابات كوسيلة لتعيين المناصب الإدارية العليا، والقيادات داخل الجامعات، في ظل وجود سياسات منظمة لهذه العملية تتسم بالشفافية والنزاهة.

- **المقترحات البحثية:**

نظراً لندرة ميدان الدراسة من البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع الدراسة الحالية، خاصة الدراسات التطبيقية (الميدانية)، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالدراسات ذات الصلة، فإن الباحث يقترح ما يلي:

١. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.
٢. إجراء دراسة عن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية.
٣. إجراء دراسة عن دور الحوكمة الرشيدة في تفعيل المسئولية الاجتماعية في الجامعات السعودية.
٤. إجراء دراسة عن معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.
٥. إجراء دراسة عن درجة توافر متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.
٦. إجراء دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.

٧. إجراء دراسة عن أثر الأنماط القيادية على فاعلية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.
٨. تصور مقترح للحوكمة الرشيدة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية.
٩. إجراء دراسات في المجالات التي تناولتها الدراسة الحالية كل على حدة كمداخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية.
١٠. تطبيق أداة الدراسة الحالية على أعضاء هيئات التدريس بالجامعات السعودية ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.
١١. البحث عن متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية والتعرف على علاقتها بدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية.

المصادر والمراجع:

أولا: المصادر

- القرآن الكريم
- الحديث الشريف

ثانيا / المراجع العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (١٩٨٤م): **معجم لسان العرب**، الجزء ٢، دار المعارف، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥م): **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى محمد (٢٠٠٥م): **المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي**، بحث مقدم للمؤتمر العربي الخامس، حوكمة الشركات، خلال الفترة من ٨ إلى ١٠ سبتمبر ٢٠٠٥م، كلية التجارة، الإسكندرية.
- أبو راضي، سحر محمد (٢٠١٤م): **تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الرابع الدولي لضمان جودة التعليم العالي (IACQA,2014)، خلال الفترة من ١-٣/ ٤/ ٢٠١٤م، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ٢٤٠-٢٦٢.
- أبو فارة، يوسف أحمد (٢٠٠٤م): **دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، خلال الفترة من ٣-٥/ ٧/ ٢٠٠٤م، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- أحمد، أشرف السعيد (٢٠٠٧م): **الجودة الشاملة ومؤشراتها في التعليم الجامعي: دراسة نظرية وتطبيقية**، مجلة **دار الجامعة الجديدة**، الإسكندرية.
- أدريانا جاراميلو وآخرون (٢٠١٣م): **بطاقة فحص حوكمة الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، تقرير صادر عن البنك الدولي لمقارنة نظم حوكمة الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال

أفريقيا، يونيو٢٠١٣،متاح على http://cmimarseille.org/highereducation/docs، تاريخ الدخول ٥/ ١١/ ١٤٣٥هـ.

- آل عباس، محمد عبدالله (٢٠٠٥م): **حوكمة الجامعات دراسة تحليلية في الجامعات السعودية**، بحث مقدم لمؤتمر حوكمة الشركات (الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية) المنعقد خلال الفترة من ٣١ أكتوبر إلى ١ نوفمبر ٢٠٠٩م بجامعة الملك خالد – أبها.
- الأمانة العامة لمجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (٢٠٠٨م): **دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية الأعضاء في الاتحاد**، متاح على http://aaru.edu.jo/Documents/mjles/godewatemad.pdf، تاريخ الدخول ٤/ ١/ ١٤٣٦هـ.
- البحيري، خلف محمد (٢٠٠٥م): **إدارة الاعتماد المهني لإعداد المعلم بالجامعات المصرية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي (تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد)، **خلال الفترة من ١٨ – ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥** م، جامعة عين شمس، القاهرة.
- البدري، أميمة منور (٢٠٠٨م): **تطوير أداء كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي**، «دراسة تطبيقية على كليات التربية للبنات بجامعة جازان»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- البعلبكي، منير (١٩٩٦م): **قاموس المورد «إنجليزي – عربي»**، دار العلم للملايين، بيروت.
- البهنساوي، فردوس عبدالحميد (٢٠٠٦م): **منظومة التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية**، عالم الكتب، القاهرة.
- البهواشي، السيد عبدالعزيز (٢٠٠٧م): **معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي**، ط١، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- البيلاوي، حسن حسين وآخرون (٢٠١٠): **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)**، ط (٣)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الثقفي، أحمد سالم (١٤٢٩هـ): **مدى مناسبة معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في أقسام الرياضيات بكليات العلوم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحاج، فيصل، ومجيد، سوسن، وجريسات، إلياس (٢٠٠٨): **دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد**، القاهرة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- الحربي، حياة محمد (٢٠٠٦م): **إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية** «جامعة ام القرى كنموذج»، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ١٨، ع٤، أبريل ٢٠٠٦، القاهرة، ص ٨١-٢٠٠.
- الحولي، عليان عبدالله، وأبو دقة، وسناء إبراهيم (٢٠٠٦م): **نحو أنموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول لضمان الجودة «جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد»، خلال ٢٣ - ٢٦ أبريل ٢٠٠٦ م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- الحولي، عليان عبدالله (٢٠٠٤م): **تصور مقترح لتحسين جودة التعليم العالي الفلسطيني**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، خلال الفترة من ٣-٥/ ٧/ ٢٠٠٤م، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (٢٠١٠م): **الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية** «أنموذج مقترح»، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- الخطيب، محمد شحات (٢٠٠٣م): **الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم**، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- الخوالدة، عايدة أحمد (٢٠٠٧م): أنموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، بحث منشور بمجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٦٣، يناير ٢٠٠٧، ص ٣-٢٠.
- الدليمي، جمال داوود (٢٠١١م): **التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان

جودة التعليم العالي (IACQA,2011)خلال الفترة من ١٠-١٢/ ٥/ ٢٠١١م، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ١-٢٣.

- الدهشان، جمال علي (٢٠٠٧م): **الاعتماد الأكاديمي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- الربيعي ، حاكم محسن (٢٠٠٨م): **ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني الجامعات العربية – تحديات وطموح ، مراكش، المغرب، ٢١-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٨م.
- الزهراني، خديجة مقبول (٢٠١١م): **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها**، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، سعد عبدالله بردي (١٩٩٨م): **التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية**، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية «رؤى مستقبلية»، الجزء الثالث، وزارة التعليم العالي، الرياض.
- السامرائي، عمار (٢٠١٢م): **أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة** «دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجًا»، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي (IACQA,2012) خلال الفترة من ٤-٥/ ٤/ ٢٠١٢، الجامعة الخليجية، البحرين، ص ٩٨٧-١٠١١.
- السر، خالد خميس (٢٠١٣م): **عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها**، ورقة عمل مقدمة لورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، مارس ٢٠١٣م، غزة، فلسطين.
- السعد، فواز (٢٠١١م): **التعليم العالي في بريطانيا**، مقال منشور بصحيفة الشرق السعودية، تاريخ النشر ٣٠/ ١١/ ٢٠١١م، متاح على http://www.alsharq.net.sa/2011/11/30/26649، تاريخ الدخول في ١/ ٣/ ١٤٣٦هـ.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩م): **أخلاقيات العمل**، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- السماوي، عبدالرقيب (٢٠٠٨م): **بناء برنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- السماوي، عبدالرقيب (٢٠١٠): **تقويم نظام الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس «دراسة تحليلية»**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع «جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة»، ١١ - ١٣ أكتوبر ٢٠١٠م، جامعة عدن، اليمن.
- السيد، ياسر محمد (٢٠١٣م): **برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات** «جامعة الخرطوم نموذجًا»، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (IACQA,2013) خلال الفترة من ٢-٤ /٤/ ٢٠١٣، جامعة الزيتونة، الأردن.
- الشرقاوي، فاطمة (٢٠٠٦م): **ضمان الجودة وآلياتها**، حقيبة تدريبية مقدمة من وحدة الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة جازان، كلية العلوم والآداب بصامطة، متاحة على http://deanships.jazanu.edu.sa، تاريخ الدخول ٢٢/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- الشناق، راضي محمد (٢٠٠٩م): **مفهوم الحاكمية ودرجة ممارساتها في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- الصرايرة، خالد، والعساف، ليلى (٢٠٠٨): **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١، ع ١، ص ١-٤٦.
- الصلاحين، عبدالمجيد (٢٠١٠م): **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، خلال الفترة من ٢٧-٢٨ أبريل ٢٠١٠م، طرابلس، ليبيا.
- العباد، عبدالله حمد إبراهيم (٢٠٠٩م): **متطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي كمدخل لتطوير كليات التربية في الجامعات السعودية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العبادي، محمد عيسى (٢٠٠٦م): **التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة** «التجربة الأردنية نموذجًا»، مقدم إلى المؤتمر العربي الأول «جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد»، ٢٣-٢٦ أبريل ٢٠٠٦م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

- العبيدي، سيلان جبران (٢٠٠٩م): **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي «المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي»، خلال الفترة ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩م، بيروت، لبنان.
- العيسى، عبدالرحمن محمد؛ وسحاب، سالم أحمد (٢٠٠٦م): تجربة **جامعة الملك عبدالعزيز في الاعتماد والجودة**، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول «جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد»، ٢٣-٢٦ أبريل ٢٠٠٦م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ٤٠٣-٤١١.
- الفرا، ماجد (٢٠١٣م): **تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين**، «حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة»، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (IACQA,2013) خلال الفترة من ٢-٤/ ٤/ ٢٠١٣، جامعة الزيتونة، الأردن.
- القرشي، عبدالله، وبرقان، أحمد (٢٠١٢م): **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي «عولمة الإدارة في عصر المعرفة» المنعقد خلال الفترة من ١٥ إلى ١٧ ديسمبر ٢٠١٢م، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الكايد، زهير عبدالكريم (٢٠٠٣م): **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- المديريس، عبدالرحمن (٢٠٠٢م): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**، متاح على www.ibn-taymia.edu تاريخ الدخول تاريخ الدخول ٢٠/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- المسلم، عبدالله عبدالكريم (٢٠٠٨م): **اعتماد وضمان جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، ورقة عمل مقدمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بتاريخ ٢٧/ ١٠/ ٢٠٠٨ متاح على http://www.ncaaa.org.sa، تاريخ الدخول ٢٠/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- المهدي، سوزان محمد (٢٠٠٩م): **التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي وإمكانية الإفادة منها في مصر**، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العربي الرابع «الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم النوعي في مصر والعالم العربي -الواقع والمأمول»، كلية التربية، المنصورة، مصر.

- المؤتمر الثالث لضمان جودة التعليم العالي (٢٠١٣م): (IACQA,2013) خلال الفترة من ٢ إلى ٤/ ٤/ ٢٠١٣، جامعة الزيتونة، الأردن.
- المؤتمر الدولي الرابع للبحوث العلمية وتطبيقاتها (٢٠٠٨م): **الجودة والاعتماد في التعليم العالي العربي**، خلال الفترة من ١٦ إلى ١٨/ ١٢/ ٢٠٠٨م، جامعة القاهرة، مصر.
- المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي (٢٠٠٦م): **جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد** خلال الفترة من ٢٣إلى ٢٦ أبريل ٢٠٠٦، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية (٢٠٠٨م): **الجامعات العربية تحديات وطموح**، ٢١ – ٢٤ ديسمبر ٢٠٠٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مراكش، المغرب.
- المؤتمر العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي (٢٠١٤م): (IACQA,2014) خلال الفترة من ١ إلى ٣/ ٤/ ٢٠١٤، جامعة الزرقاء، الأردن.
- *المؤتمر* العلمي الدولي (٢٠١٢م): **عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، المنعقد خلال الفترة من١٠ إلى ١٢ نوفمبر ٢٠١٢م، جامعة الجنان، بيروت، لبنان.
- النجار، عبدالوهاب محمد (٢٠٠٧م): **الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام**، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية (جستن) «الجودة في التعليم العام»، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الندوة العلمية الثالثة عن الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي (٢٠١٠م): **تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة الاعتماد الأكاديمي في جامعات العالم الإسلامي**، خلال الفترة من ٢٠ إلى ٢٢/ ١٢/ ٢٠١٠م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- النوري، عبدالسلام علي، والربيعي، حاكم محسن (٢٠١٣م): **حوكمة الجامعات والاعتماد الأكاديمي ودورها في تحقيق الريادة الجامعية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر «حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية – خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة»، ٩–١١ ديسمبر ٢٠١٣م، عمان، الأردن.

- الهباش، مريع سعد (١٤٣٣هـ): **حوكمة الجامعات**، ورقة عمل مقدمة للمعرض والمؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي، المنعقد خلال الفترة من ٢٥ إلى ٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٣هـ بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٨م): **دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي**، متاح على http://www.ncaaa.org.sa، تاريخ الدخول ٢٠/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- أمين، ماجدة محمد، حويل، إيناس إبراهيم، حسن، ماهر أحمد (٢٠٠٥م): **الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول**، ورقة عمل مقدمة إلى لمؤتمر السنوي الثالث عشر «الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية»، خلال الفترة من ٢٤ إلى ٢٥يناير ٢٠٠٥، كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة ص ٨٧-٧٦٦.
- أمين، هنار أمين (٢٠١٢م): **الاعتماد المؤسسي والأكاديمي ومعاييرهما**، بحث منشور بمجلة البحوث والدراسات الإسلامية، ع ٢٨، أبريل ٢٠١٢م، جامعة دهوك، العراق، ص ٢٨١-٣٣٣.
- بدح، أحمد محمد (٢٠٠٧): **درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الأردنية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع ٤، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، ص ٤٧-٩٧.
- بروش، زين الدين وبركان، يوسف (٢٠١٢م): **مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر** «الواقع والآفاق»، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي (IACQA,2012) خلال الفترة من ٤ إلى ٥ / ٤/ ٢٠١٢، الجامعة الخليجية، البحرين، ص ٨٠٧-٨١٤.
- بزاوية، عبدالحكيم وسالمي، عبدالجبار (٢٠١١): **جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة – تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة «تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي»، خلال الفترة من ٣ إلى ٤/ ١٠/ ٢٠١١م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة وهران، الجزائر.
- بوقس، حنان حسين (٢٠١٢م): **تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية السعودية**، دراسة دكتوراه غير منشورة بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- البنك الدولي (٢٠١٢م): **الجامعات من منظور شفاف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، متاح على http://www.albankaldawli.org، تاريخ الدخول ٢/ ١١/ ١٤٣٥هـــ.
- جودة، فكري عبدالغني (٢٠٠٨م): **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقًا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩م): **إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع «الإبداع والتجديد في الإدارة – الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية»، ٩-١١ نوفمبر ٢٠٠٨م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- حافظ، عبدالناصر وحسين، وليد وخضير، ابتهال (٢٠١٢م): **استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد، خلال الفترة من ١٢ إلى ١٣/ ١١/ ٢٠١٢، جامعة البصرة، العراق.
- حبوش، محمد (٢٠٠٧م): **مدى التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حلاوة، جمال، وطه، نداء (٢٠١١م): **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، بحث مقدم الى الملتقى الدولي «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة — دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية»، خلال الفترة من ١٨ إلى ١٩ مايو ٢٠١١م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١١م). **إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- خورشيد، معتز، ويوسف، محسن، وسراج الدين، إسماعيل (٢٠٠٩م): **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الإسكندرية، مصر.
- درندري، إقبال، وهوك، طاهرة (٢٠٠٧م): **دراسة استطلاعية لآراء بعض المسئولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية**، بحث

مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، «الجودة في التعليم العام»، القصيم، المملكة العربية السعودية، ص ٢٤١-٢٧٩.

- ربيع، محمد أحمد (٢٠٠٦م): **متطلبات الترخيص والاعتماد للجامعات** «الأردن نموذجًا»، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول «جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد»، خلال الفترة من ٢٣ إلى ٢٦ أبريل ٢٠٠٦ م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- زين الدين، محمد مجاهد (٢٠١٣م): **أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية**، متاح على http://khalil-alhadri.com/uploads/sounds/436636a1b74716cd250bdf076ebfc198.pdf، تاريخ الدخول ١٣/ ١١/ ١٤٣٦هـ.
- سلامة، رمزي (٢٠٠٥م): **ضمان الجودة في الجامعات العربية**، مجلة الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ط١، بيروت، لبنان.
- سليمي، جمال (٢٠٠٩م): **أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث الحوكمة الأكاديمية المنعقد خلال الفترة من ١٦ إلى ١٧ فبراير ٢٠٠٩م كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة القدس الكسليك، لبنان.
- شبلي، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين (٢٠٠٨م): بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداة دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، بحث منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٥، ع ٥٦، يونيو ٢٠٠٩، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق ص ٣٦-٥٢.
- صائغ، عبدالرحمن أحمد (٢٠٠٧م): **الاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية مع إشارة خاصة للتجربة السعودية**، المؤتمر العربي الثاني «تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة وورش عمل متطلبات التأهيل للتقدم نحو مسارات الاعتماد الأكاديمي»، ٢٧- ٣١ مايو ٢٠٠٧م، شرم الشيخ، مصر.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا محمد (٢٠١١م): **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٤١ — ١١٧.

- عبدالجبار، زهير صلاح (١٤٣٣هـ): **ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي**، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع (٧)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٠م): **استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- عبدالعزيز، صفاء محمود ، وحسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٥): **ضمان جودة معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر** «**تصور مقترح**»، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، في الفترة من ٢٤ إلى ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة.
- عبدالفتاح، محمد (٢٠١٠): **تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات**، مجلة الفكر المحاسبي، مج ١٤، عدد خاص، مصر، ص ٨٦-١٠٤.
- عبدالمعطي، أحمد حسين (٢٠٠٩م): **الاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات التعليمية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبدالمنعم، محمد، وشاهيناز، محمد (2005): **مكونات العلاقة الإنسانية لدى عينة من طالبات كليات التربية، ومدى ارتباطها بمتطلبات الاعتماد وضمان جودة برامج تكوينهن كمعلمات للأطفال**. المؤتمر السنوي الثالث عشر «الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية»، في الفترة من ٢٤ إلى ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ببنى سويف، جامعة القاهرة، مصر.
- عبدالهادي، محمود عز الدين (٢٠٠٥م،): **نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية**، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث عشر «الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية في الفترة من ٢٤ إلى ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ببنى سويف، جامعة القاهرة، مصر، ص ٣٥-١١٣.
- عبدالجبار، منى، وحسون، علي، والنعيمي، صلاح (٢٠١٢م): **أنموذج مقترح للحكمانية في المنظمات العامة بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق**، بحث منشور بمجلة دراسات

محاسبية ومالية، مج ٧، ع ١١، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، ص١-٣٠.

- عبدالحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٢م): **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**، ط١، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
- عزت، أحمد (٢٠٠٩): **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، متاح على http://old.qadaya.net.node/3068، تاريخ الدخول ٥/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- عطوة، محمد إبراهيم، والسيد، فكري محمد (٢٠١٢م): **حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم**، بحث منشور بمجلة كلية التربية، ع ٧٩، مايو ٢٠١٢م، جامعة المنصورة، مصر.
- عوض، أسماء سعيد (٢٠١١م): **حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي**، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٣٠، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة.
- فاضل، مها قاسم (٢٠١١م): **إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز** «دراسة ميدانية على شطر الطالبات»، دراسة ماجستير غير منشورة بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مجيد، سوسن شاكر؛ والزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨م): **الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، محمد عبدالحميد، وقرني، أسامة محمود (٢٠٠٥م): **استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول**، ورشة عمل مقدمة إلى لمؤتمر السنوي الثالث عشر «الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية»، خلال الفترة من ٢٤ إلى ٢٥ يناير ٢٠٠٥، كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة، ص ٢٧٧-٤١٧.
- محمد، مديحة فخري (٢٠١١م): **دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية**، بحث منشور بمجلة مستقبل التربية العربية، مج ١٨، ع ٧٣، سبتمبر ٢٠١١، القاهرة ص ٤٥ – ١٤٢.

- مخيمر، عبدالعزيز جميل (٢٠٠٥م): **الطريق الى الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي «تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد»، جامعة عين شمس، القاهرة، **خلال ١٨ و١٩ ديسمبر ٢٠٠٥.**
- مدني، غازي بن عبيد(٢٠٠٢م): **تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية بالمملكة**، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى١٤٤٠هـ(٢٠٢٠م)، خلال الفترة ١٩-٢٣/ أكتوبر /٢٠٠٢م، وزارة التخطيط، الرياض.
- مرعي، محمد (٢٠٠٩م): **الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث الحوكمة الأكاديمية المنعقد خلال ١٦-١٧ فبراير ٢٠٠٩م ،كلية إدارة الاعمال والعلوم الإدارية، جامعة القدس، الكسليك، لبنان.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة **(CIPE)** (٢٠٠٧م): **حوكمة الجمعيات في مصر**، متاح على http://cipe-arabia.org، تاريخ الدخول ٥/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- مصطفى، عبدالعظيم (٢٠٠٩م): **الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم في مصر وبعض الدول العربية والأجنبية «دراسة تحليلية»**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي العربي الرابع «الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم – الواقع والمأمول»، خلال ٨ و٩ ابريل ٢٠٠٩م، كلية التربية بجامعة المنصورة، القاهرة.
- مصطفى، أمل محمد (٢٠١٣م): **دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر «حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة»، في الفترة من ٩ إلى ١١ ديسمبر ٢٠١٣م، عمان، الأردن.
- مصطفى، نورة سيد أحمد (٢٠٠٩): **البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة «رؤية إسلامية»**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية المنعقد في الفترة من ٣١ أكتوبر إلى ١ نوفمبر ٢٠٠٩م، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

- مطر، محمد ونور، عبدالناصر (٢٠١٣م): **دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن «جامعة الشرق الأوسط نموذجًا»**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (IACQA,2013) خلال الفترة من ٢ إلى ٤/ ٤/ ٢٠١٣، جامعة الزيتونة، الأردن.
- معجم اللغة العربية (٢٠٠٠م): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لحقوق المطابع الأميرية، القاهرة.
- مقداد، محمد (٢٠٠٤م): **جامعات البلدان النامية في عهد العولمة – أمل البقاء بين التحديات المستمرة والأزمات الحادة**، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة العولمة وأولويات التربية، في ١٧-١٨/ ٤/ ٢٠٠٤م، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مقيدش، نزيهة (٢٠١٠م): **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية «دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية»**، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف، الجزائر.
- منتدى الإصلاح العربي (٢٠٠٧م): **حوكمة التعليم الجامعي**، مارس ٢٠٠٧م، مكتبة الإسكندرية، مصر.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢م): **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلّبات الجودة الشاملة**، بحث منشور بمجلة تطوير الأداء الجامعي، ع٢، فبراير ٢٠١٢م جامعة المنصورة، مصر.
- نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (٢٠٠٧م)، متاح على http://www.hr.kku.edu.sa/ar/content/346، تاريخ الدخول ٥/ ١١/ ١٤٣٥هـ.
- نظم البحوث الإبداعية «Creative Research Systems» متاح على http://www.surveysystem.com/sscalc.htm، تاريخ الدخول ٢/ ٣/ ١٤٣٦هـ.
- ورشة العمل الإقليمية حول برنامج حوكمة الجامعات وضمان الجودة (**٢٠١٢م**): **برنامج حوكمة الجامعات وضمان الجودة: استعراض الدروس المستفادة من عملية قياس حوكمة الجامعات بمنطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط**، في ١٠ و١١ ديسمبر٢٠١٢م، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ISESCO)، بالتعاون مع البنك الدولي، الرباط، المغرب.

- ورشة عمل حول ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي (٢٠١٣م): **حوكمة مؤسسات التعليم العالي**، الذي نظمته هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي في ٢٨/ ٣/ ٢٠١٣م، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- وزارة التعليم العالي بالمملكة الأردنية الهاشمية (٢٠١٢م): **قانون الجامعات الأردنية** الصادر عام ٢٠١٢م.
- يوسف، أحمد إبراهيم (٢٠٠٩م): **الجودة الشاملة بين الواقع والتطبيق**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧م): **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، يونيو ٢٠٠٧م ، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر.

ثالثاً / المراجع الأجنبية:

- Alexiadau, N. & Ozga, J (2002). **Modernizing Education Governance in England and Scotland; Devolution and control**, European International Journal, vol.1, No.4.
- Ali Imran, (2010). **University Students inclination of Governance and-its Effects on Entrepreneurial. Intentions:** an Empirical Analysis. International Journal of Trade. Economics and Finance, Vol. 1, No. 1, June 2010.
- Amaral,A & et al (2003).**Governing Higher Education: National perspectives on Institutional Governance**, Higher Education Dynamics,vol.2.
- Anzoise, E, (2005). **The senior administrators and department chairs' perspective of the accreditation process in Schools of Engineering- The case of the Universidad Technologic National in the Argentine Republic.** PhD dissertation, University of Pittsburgh, United States: Pennsylvania. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publican No. AAT 3223940).
- Berman, m. & jekowski, j (2002). **Education system governance: comments in support of a data- driven decision process Albuquerque business education compact** December 17, 2002.
- Bornman, G.M (2004). **Program review guidelines for quality assurance in higher education: A South African perspective**. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 5 (4), 372-383.
- Cheng, Yin Cheong, (2003).**Quality Assurance in Education: Internal, interface, and Future**, Volume11, Number4)Online available) www.emeraldinsight.com.
- David, T. Kearness, (1994).**Using Quality to Redesign School System ", San Francisco**, Josses Bass Publishers, 1994, P.18.
- EEA ,(2014) **.Report From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions**, Report on Progress in Quality Assurance in Higher Education Brussels, 28.1.2014 COM(2014) 29 final . (online available) http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/doc/quality_en.pdf
- Faitar Gheorghita Mihaela, (2006). **The Role of Accreditation in the Encouragement, Restriction, and steerage of Private Higher Education in Eastern Europe :A Case Study of Romania**, Unpublished Doctoral Dissertation, the State

- Graham Gibbs, (2010). **Dimensions of Quality, the Higher Education Academy**, York Yolo SBR, P.15.
- Hallak,J & Poisson,M(2006). **Governance in Education; Transparency and Accountability**, UNESCO, Paris
- Henard Fabrice and Mitterle Alexander (2008) .**Governance and quality guidelines in Higher Education A review of governance arrangement's and quality assurance guidelines**, OECD. (online available) http://www.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf
- Henke, mary, (2007). **Can academic autonomy survive in the knowledgesociet?** A perspective from Britain higher education research & development volume 26 issue 1 march 2007 page 87
- Houston, D. (2008). **Rethinking quality and improvement in higher education**. *Quality Assurance in Education*, 16 (1), 61-79. http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf
- Key performance indicators (KPIS), (2009). **for governance of public university in Malaysian, Department of Higher Education Management , Ministry of Higher Education**, Malaysian, Asian Center for Research on university learning Teaching.
- Kim terri, (2007), **changing university Governance and Management in the U.K and Elsewhere Under Market conditions, issues of Quality assurance and accountability**, London, Brunel University.
- Lange,B & Alexidau,N,(2007). **New Forms of European Union Governance in the Education sector? A preliminary Analysis of the Open M ethos of coordination, European**, Educational Research journal, volume 6, Number 4.
- Lee, lung,(2010). **What university governance can Taiwan learn from the United States?** Paper presented at international presidendential from harbin institute of technology harbin,china,junem2010,pp.179-187
- Mar n, M, & Stella, A, (2007).**External quality assurance in higher education: Making choices**. Paris, France:
- Miles Jennifer, (2010). **university governance and some issues, A national study of improving participation in student self- governance leadership** , lifelong learning network, national conference, university of Arkansas, pp 1-7
- Minard , Maryann . J, (2002). **Elman tarry Accreditation: pro Forma or substance. Doctorate Dissertation**. University of New Hampshire. December.
- Moscati pier, (2008).**changes in university governance in France and in Italy , tertiary Education and Management** vol.14,no,1,Aug ,2008,pp13

- Motova, G, & Pykko, R. (2012). **Russian higher educe on and European standards of quality assurance**. *European Journal of Education*, 47 (1), 25-36.
- OECD.(2004) Principles of Corporate Governance. (online available)
- Schade, A, (2003).**Recent Quality Assurance Activities in Germany**, **European**, Journal of Education. Vol, 3, pp: 285 -290.
- UNESCO. (2002). **Report of the Experts' Meeting on Indicators of Quality and Facilitating Academic Mobility through Quality Assurance Agencies**. UNESCO-Bangkok & Assessment and Accreditation Council (NAAC), India.
- Wang, Li. (2010). **Higher Education Governance and University Autonomy in China**. Globalization, Societies and Education, 8 (4) p477-495.
- Yang, (2007) **Academic Governance in Higher Education, Experiences Of America, The Development and Governance of Higher Education** , Comparative perspectives Conference, National University of Tainan, Dec.2007.

الملاحق

ملحق رقم (١)

ملحق رقم (٢)

ملحق رقم (٣)

ملحق رقم (٤)

ملحق رقم (٥)

ملحق رقم (٦)

ملحق رقم (١) خطابات سعادة وكيل جامعة ام القرى للدراسات العليا والبحث العلمي بطلب احصائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: طلب احصائية للطالب/علي السوادي

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :
فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٧٠٦٥ في ١٤٣٦/٣/١٣هـ ، المتضمن أن الطالب/ ***علي بن محمد السوادي*** – أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب تزويده بإحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية من: (عمداء الكليات ووكلائهم، العمادات المساندة ووكلائهم، رؤساء الأقسام) ممن يشغلون مناصب قيادية حسب الدرجات العلمية.. لاستكمال بحثه العلمي بعنوان:

(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية – تصور مقترح)

فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته في الحصول على الإحصائية.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: ١١١٨٣٠٠٠٧٦٦٤ التاريخ: ١٥/ ٤/ ١٤٣٦هـ المشفوعات: ....

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: طلب احصائية للطالب/علي السوادي

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٧٠٦٥ في ١٤٣٦/٣/١٣هـ ، المتضمن أن الطالب/ ***علي بن محمد السوادي***– أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب تزويده بإحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية من:

(عمداء الكليات ووكلائهم، العمادات المساندة ووكلائهم، رؤساء الأقسام) ممن يشغلون مناصب قيادية حسب الدرجات العلمية.. لاستكمال بحثه العلمي بعنوان:

(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية – تصور مقترح)

فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته في الحصول على الإحصائية.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: ٥٠٠٢٨٠٠٠٦٦٤ التاريخ: ١٤٣٦/٣/١٥ المشفوعات: ....

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٠٢ - ٥٥٨٩٩٠٠ فاكس: ٠٢ - ٥٥٧٣٣٢٢

مطابع جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: طلب احصائية للطالب/علي السوادي

سعادة وكيل جامعة تبوك للدراسات العليا والبحث العلمي **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :
فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٧٠٦٥ في ١٤٣٦/٣/١٣هـ ، المتضمن أن الطالب/ ***علي بن محمد السوادي*** – أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب تزويده بإحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية من: (عمداء الكليات ووكلائهم، العمادات المساندة ووكلائهم، رؤساء الأقسام) ممن يشغلون مناصب قيادية حسب الدرجات العلمية.. لاستكمال بحثه العلمي بعنوان:

(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية – تصور مقترح)

فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته في الحصول على الإحصائية.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: [illegible] التاريخ: [illegible] المشفوعات: ....

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
UMM AL-QURA UNIVERSITY

استبانة دراسة علمية بعنوان:

الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية

(تصور مقترح)

ضمن إجراءات الدراسة الميدانية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الادارة التربوية والتخطيط

(تخصص إدارة التعليم العالي)

اعداد الباحث : **علي بن محمد السوادي**

اشراف الدكتور: **عبدالله بن محمد الحميدي**

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٥/١٤٣٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور/.. **حفظه الله**

سعادة الدكتور/.. **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان:(**الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية**) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى، حيث تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. **ويقصد بالحوكمة الرشيدة في هذه الدراسة: درجة تطبيق معايير الجودة والاعتماد التي تحكم اداء الجامعة الإداري والاكاديمي بما يحقق سلامة التوجهات، وجودة القرارات ، ونزاهة السلوكيات من خلال مجموعة من القوانين والانظمة والمبادئ التي تكفل تطبيق الشفافية و والاستقلالية والحرية الاكاديمية والمشاركة والتمكين والرقابة والمساءلة والمساواة والمعاملة العادلة في كافة شئون الجامعة مما يؤدي الى تحقيق الفعالية التنظيمية والاكاديمية وتحسين للكفاءة الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الاكاديمي للجامعات السعودية**. ونظراً لأهمية رأيكم، ومكانتكم العلمية، فإن الباحث يأمل من سعادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، للإجابة على محاور وفقرات الاستبانة لإثرائها بآرائكم العلمية، والتي لها دور مهم في نتائج البحث وتحقيق أهدافه مع الأخذ بعين الاعتبار أن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة ولخدمة أغراض البحث العلمي فقط.

رابط الاستبانة الالكترونية: http://goo.gl/forms/bKdO4v9j5D

شاكرا ومقدرا لكم سلفا كريم تعاونكم وحسن تجاوبكم وجميل اهتمامكم والله يحفظكم ويرعاكم،،،

الباحث:

علي بن محمد السوادي

alswadi911@hotmail.com

جوال: ٠٥٤٦٦٥٥٧٥٨

أولاً: البيانات الأولية

الاسم .... (اختياري)

١. الدرجة العلمية ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

٢. اسم الجامعة ☐ جامعة أم القرى ☐ جامعة الملك سعود ☐ جامعة الملك فيصل ☐ جامعة الملك خالد ☐ جامعة تبوك

☐ جامعة الملك عبد العزيز ☐ جامعة الطائف

٣. التخصص. ☐ نظري ☐ علمي

٤. المركز الوظيفي ☐ عميد ☐ وكيل ☐ رئيس

٥. الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ☐ اقل من ٣ دورات ☐ اكثر من ٣ دورات ☐ لم احضر دورات ذات صلة

القسم الثاني : محاور وعبارات الدراسة :

فيما يلي مجموعة من العبارات والتي نتعرف من خلالها على وجهة نظركم حول بعض جوانب الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية ، امل التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تمثل درجة موافقتكم على العبارة المذكورة.

المحور الأول : مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية :

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
م	**من وجهة نظركم يقصد بمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات :**					
١	مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى ضمان الجودة والتميز في أداء الجامعة .					
٢	تمثيل القطاع الخاص ونخبة من افراد المجتمع في مجلس الجامعة .					
٣	تحقيق القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الجامعة.					
٤	مشاركة الأطراف من ذوي المصالح داخل الجامعة وخارجها.					
٥	رسم خطة استراتيجية من أجل الإصلاح المؤسسي للجامعة.					
٦	نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.					
٧	اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة.					
٨	مجموعة العلاقات بين إدارة الجامعة والمستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.					
٩	اشراك افراد المجتع في صناعة القرار الجامعي.					
١٠	النظام الذي يتم بموجبه إدارة الجامعة ومراقبتها من أجل ضمان جودتها واعتمادها الاكاديمي.					
١١	السلوكيات التى تعبر عن كيفية ممارسة السلطة داخل الجامعة.					
١٢	الاستقلال الحقيقي للجامعات في كافة مكوناتها.					
١٣	الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة ديموقراطية تتجاوب مع متطلبات واحتياجات المجتمع.					
١٤	أداة الرقابة الفعالة لمحاربة الفساد المالي والترهل الإداري.					
١٥	نظام يساعد على تحقيق رضا المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها .					

المحور الثاني: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية:

درجة التطبيق					م	المجال الأول: الافصاح والشفافية	درجة الأهمية				
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		تراعي الجامعة الإفصاح والشفافية من خلال:	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
					١	نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي.					
					٢	نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها.					
					٣	غرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها.					
					٤	اعداد أدلة ارشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات .					
					٥	نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.					
					٦	تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها .					
					٧	وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في اماكن مختلفة.					
					٨	تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد اخفاء أي معلومات.					
					٩	إجابة كافة اسئلة واستفسارات المستفيدين بصراحة دون تردد .					
					١٠	منح المعلومات التي يحتاجها منسوبيها في الوقت المناسب.					

المحور الثاني : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية :

درجة التطبيق					م	المجال الثاني: المساءلة والرقابة الادارية	درجة الأهمية				
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		تراعي الجامعة المساءلة والرقابة الإدارية من خلال:	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
					١	وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها.					
					٢	وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه.					
					٣	تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة.					
					٤	محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى اشكاله.					
					٥	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها.					
					٦	تحديد صلاحيات ومسئوليات الرئيس والمرئوس.					
					٧	تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة.					
					٨	وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج.					
					٩	وجود نظام واضح وفعّال للرقابة الداخلية.					
					١٠	الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في كافة اعمالها وانشطتها.					

المحور الثاني : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية :

درجة التطبيق					م	المجال الثالث: المشاركة في صناعة القرار	درجة الأهمية				
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		تراعي الجامعة المشاركة في صناعة القرار من خلال:	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
					١	اتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار.					
					٢	اتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار.					
					٣	وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار.					
					٤	مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية ... الخ قبل اتخاذ القرار.					
					٥	الاعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.					
					٦	مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار.					
					٧	وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل.					
					٨	ايجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها.					
					٩	تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صناعة القرار.					
					١٠	تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.					

المحور الثاني: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية:

درجة التطبيق					م	المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الاكاديمية	درجة الأهمية				
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الاكاديمية من خلال:	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
					١	التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية.					
					٢	بناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي.					
					٣	وجود نظام مالي مستقل دون قيود .					
					٤	وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الاكاديمية بالجامعات السعودية.					
					٥	ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي .					
					٦	تحديد أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بما يتناسب وامكاناتها المادية والبشرية.					
					٧	فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية .					
					٨	اتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود.					
					٩	ممارسة الادارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعّالة .					
					١٠	تفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها .					

المحور الثاني : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية :

درجة التطبيق					م	المجال الخامس : كفاءة وفعالية الاتصال	درجة الأهمية				
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		تراعي الجامعة وجود نظام اتصال كفء وفعّال من خلال :	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
					١	وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية.					
					٢	توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة .					
					٣	تنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب					
					٤	نقل المعلومات لمنسوبيها والتي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق .					
					٥	السماح لمنسوبيها بمراجعة الادارة العليا حين يواجهون مشكلة معينة.					
					٦	توفير قنوات اتصال متنوعة خاصة لشكاوي المستفيدين.					
					٧	الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع اطراف الاتصال المختلفة .					
					٨	تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الاعلام المختلفة.					
					٩	تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع المحلي.					
					١٠	تصميم نظام اتصال الكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.					

المحور الثالث: تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السعودية:

في رأيك أي من العوامل الآتية تمثل عقبة أو صعوبة عند تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية؟

م	الصعوبات التي تواجه الجامعات عند تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة:	درجة الصعوبة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
١	قلة وضوح اسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة بالنسبة لمنسوبي الجامعة .					
٢	كثرة القوانين والتشريعات التي تؤدي الى غموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها .					
٣	كثرة الاجراءات السرية التي تؤثر سلبا على مستوى الحوكمة الرشيدة.					
٤	الافصاح والوضوح والشفافية يؤدي الى إحراج المسئول .					
٥	وجود درجة عالية من الشفافية يؤدي الى كشف عيوب الجامعة .					
٦	مستويات الحرية والديموقراطية متدنية في الجامعة .					
٧	الاعلان عن القرارات التي تتخذها الجامعة يتم بصورة غير واضحة .					
٨	قلة توفير الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الاداء .					
٩	ضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الاداري والمالي الموجودة فيها.					
١٠	قلة توفير الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوي المستفيدين .					
١١	ضعف تشجيع الجامعة لمنسوبيها على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية .					
١٢	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة.					
١٣	عدم وجود ميثاق اخلاقي يحدد مبادئ للثواب والعقاب بالجامعات.					
١٤	الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية العليا بدلا من الانتخاب .					
١٥	تمركز السلطة الادارية في ايدي القيادات العليا وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا .					

أخرى تُذكر:...

....

ملحق رقم (٣) بيان بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجهة التابع لها
١	أ.د هاشم بن بكر حريري	استاذ	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
٢	أ.د احمد سليمان العبيدات	استاذ	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
٣	أ.د ربيع سعيد طه	استاذ	قسم علم النفس(إحصاء) – كلية التربية–جامعة ام القرى
٤	أ.د هشام إبراهيم عبدالله	استاذ	برنامج الدراسات العليا التربوية–جامعة الملك عبدالعزيز
٥	أ.د مصطفى محمود ابوبكر	استاذ	مركز ريادة الأعمال والابداع المعرفي–جامعة طيبة
٦	أ.د محمد إبراهيم عطوه	استاذ	مركز التطوير الجامعي–جامعة المنصورة
٧	د. ايمن احمد العمري	استاذ	كلية العلوم التربوية – الجامعة الهاشمية
٨	د. محمد عبدالله آل عباس	أستاذ مشارك	كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة الملك خالد
٩	د. محمد بن معيض الوذيناني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
١٠	د.عبيدالله بن صلاح اللحياني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
١١	د. علي عبدالله الزهراني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
١٢	د. عباس بله محمد	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
١٣	د. فاروق جعفر عبدالحكيم	أستاذ مشارك	معهد البحوث التربوية – جامعة القاهرة
١٤	د. أشرف السعيد محمد أحمد	أستاذ مشارك	برنامج الدراسات العليا التربوية–جامعة الملك عبدالعزيز
١٥	د. عبدالله بن احمد الزهراني	أستاذ مساعد	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
١٦	د. رامي ابراهيم الشقران	أستاذ مساعد	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
١٧	د. صالح يعن الله القرني	أستاذ مساعد	برنامج الدراسات العليا التربوية–جامعة الملك عبدالعزيز
١٨	د. احمد محمد الزايدي	أستاذ مساعد	برنامج الدراسات العليا التربوية–جامعة الملك عبدالعزيز
١٩	د.عبدالله بن احمد العامري	أستاذ مساعد	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
٢٠	د. خالد بن حسين العسيري	أستاذ مساعد	الإدارة العامة للنشاط الطلابي –وزارة التعليم

ملحق رقم (٤) خطابات سعادة وكيل جامعة ام القرى للدراسات العليا والبحث العلمي للجامعات المشمولة بالدراسة للإذن بتطبيق أداة الدراسة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

تعميم
لأصحاب الفضيلة والسعادة عمداء الكليات

الموضوع : تطبيق أداة دراسة الطالب/محمد السوادي

فضيلة عميد كلية .... سلمه الله
سعادة عميد كلية .... سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :
فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٤٥٦٠ في ١٤٣٦/٣/٨هـ ، المتضمن أن الطالب/ *علي بن محمد السوادي*- أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب القيام بتطبيق أداة دراسته (المرفقة) التي بعنوان :
(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية - تصور مقترح)

على عينة الدراسة بالكلية لديكم.
فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: ٤٣٦٠٠٤٢٥٦ التاريخ: ١٤٣٦/٣/٩ المشفوعات: ....

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: تطبيق أداة دراسة الطالب/علي السوادي

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :
فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٤٥٦٠ في ١٤٣٦/٣/٨هـ ، المتضمن أن الطالب/ ***علي بن محمد السوادي***– أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب القيام بتطبيق أداة دراسته (المرفقة) التي بعنوان :

(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية– تصور مقترح)

على عينة الدراسة بجامعتكم الموقرة.
فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: ٤٣٦٠٠٢٥٤٢٥ التاريخ: ١٤٣٦/٣/٩ المشفوعات: ٩ لفه

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
رمزها (٠٣١)

الرقم ٤٣٦٠٠٥١٨٧٥
التاريخ : ١٤٣٦/٠٤/١٥
المشفوعات : ....
الموضوع :تطبيق أداة دراسية للطالب / علي السوادي

سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

فأسأل الله لي و لكم العون والسداد

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب عميد كلية التربية رقم (٤٣٦٠٠٥٠٠٢٦) في ١٤٣٦/٣/١٣هـ ، المتضمن أن الطالب / علي بن محمد السوادي – أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط "مرحلة الدكتوراة" ويرغب بتطبيق دراسته لإستكمال بحثه العلمي بعنوان (الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية – تصور مقترح) مرفق صورة من الإستبانة .

لذا آمل من سعادتكم التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته .

وتقبلوا فائق تحياتي وتقديري ، ، ،

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د.ثامر بن حمدان الحربي

محمد الزهراني

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: تطبيق أداة دراسة الطالب/علي السوادي

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٤٥٦٠ في ١٤٣٦/٣/٨هـ ، المتضمن أن الطالب/ ***علي بن محمد السوادي*** – أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب القيام بتطبيق أداة دراسته (المرفقة) التي بعنوان :

(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية – تصور مقترح)

على عينة الدراسة بجامعتكم الموقرة.

فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: ٤٣٦٠٠٠٤٥٠٦٩٠٦ التاريخ: ١٤٣٦/٣/٩ المشفوعات: لا شيء

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

مطابع جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: تطبيق أداة دراسة الطالب/علي السوادي

سعادة وكيل جامعة تبوك للدراسات العليا والبحث العلمي **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

فأسأل الله لكم العون والتوفيق

وأرفق لسعادتكم نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ٤٣٦٠٠٣٠٦٠ في ١٤٣٦/٣/٨هـ ، المتضمن أن الطالب/ ***علي بن محمد السوادي***– أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب القيام بتطبيق أداة دراسته (المرفقة) التي بعنوان :

(الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية – تصور مقترح)

على عينة الدراسة بجامعتكم الموقرة.

فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

الرقم: ٨٦٣٠٥٢٠٠٦٣٦٤ التاريخ: ١٤٣٦/٣/١٩ المشفوعات: ٥ لفه

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٠٢ - ٥٥٨٩٩٠٠ فاكس: ٠٢ - ٥٥٧٣٣٢٢

ملحق رقم (٥) بيان بأسماء محكمي للتصور المقترح

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة التابع لها
١	د.عبيدالله بن صلاح اللحياني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
٢	د. أشرف السعيد محمد أحمد	أستاذ مشارك	برنامج الدراسات العليا التربوية–جامعة الملك عبدالعزيز
٣	د. عبدالله بن احمد الزهراني	أستاذ مساعد	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
٤	د.رامي ابراهيم الشقران	أستاذ مساعد	قسم الإدارة التربوية – كلية التربية–جامعة ام القرى
٥	د.عبدالله بن احمد العامري	أستاذ مساعد	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
٦	د.خالد بن حسين العسيري	أستاذ مساعد	الإدارة العامة للإشراف التربوي –وزارة التعليم
٧	د.عبدالله محمد المهداوي	أستاذ مساعد	كلية التربية والآداب–جامعة تبوك

ملحق رقم (٦) جدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة من المجتمع

TABLE I

Table for Determining Sample Size from a Given Population

N	*S*	*N*	*S*	*N*	*S*
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Note.—*N* is population size.
S is sample size.

تم بحمد الله